Peter Warr, Guy Clapperton
Bucuria de a munci? Tu, locul de muncă şi fericirea

ISBN: 978-973-707-952-7

Titlul original: The Joy of Work? Jobs, Happiness, and You
Psychology Press, 2010

Traducere de: Radu Filip

'

2014

PSIHOLOGIE
PRACTICĂ
COLECŢIE COORDONATĂ DE
Vasile Dem. Zamfirescu
TRei
Bucuria de a munci?
Tu, locul de muncă şi fericirea
1!
PETER WARR ŞI GUY CLAPPERTON
Traducere din engleză de Radu Filip

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României WARD, PETER
Bucuria de a munci?:

Cuprins:

Mulţumiri

1 Munca şi fericirea: o combinaţie improbabilă?
2 De ce să munceşti?
3 Să te simţi bine şi să te simţi rău
4 Cele Nouă Necesităţi

5 Ce presupune un loc de muncă?
În căutarea unui mediu fericit
6 Ce presupune un loc de muncă?
Când suficient e suficient
7 Ţi-e scris în gene, precum şi-n ocupaţie
8 Dacă te gândeşti bine... fericirea este relativă
9 Fapte, nu doar vorbe
10 Merită să încerci?

Mulţumiri

Cum a luat naştere această carte? Prin contribuţia autorilor, evident, dar şi a mulţi alţi oameni. Am vorbit cu multe persoane despre ocupaţiile şi despre sentimentele lor şi am citit un număr mare de articole şi de cărţi. Ideile care urmează provin din multe surse, pentru care suntem foarte recunoscători.

Le mulţumim în mod special intervievaţilor care au fost citaţi în cuprinsul capitolelor, celor care ne-au oferit răspunsuri şi pentru care nu a mai fost spaţiu disponibil şi redactorilor editurii care au citit varianta iniţială şi care ne-au făcut multe sugestii valoroase. La fel au făcut şi colegii, în prezent şi în trecut, deşi cei mai mulţi dintre ei nu aveau cum să ştie atunci despre această carte. Vă mulţumim, tuturor, foarte mult.

1

Munca şi fericirea: o combinaţie improbabila?

Unele locuri de muncă sunt complet îngrozitoare, iar altele sunt pur şi simplu grozave. Dar cele mai multe sunt undeva la mijloc – un amestec de bine şi rău. Munca[1] presupune să faci

---

[1] Ceea ce ne interesează aici sunt locurile de muncă, iar când ne referim la „muncă” şi „a munci” ne referim, de obicei, la un loc de muncă. Totuşi sunt multe alte tipuri de muncă: munca in gospodărie, munca voluntară, bricolajul şi aşa mai

lucruri pe care nu vrei să le faci, precum şi, în cele mai multe cazuri, să faci ceea ce-ţi place. Aşa că nu e surprinzător că oamenii o văd diferit.

Poţi observa cele două perspective diferite în societate, în decursul istorici. Biblia, în Cartea Facerii, o considera ca fiind pedeapsa pentru păcatul originar: numai „în sudoarea feţei tale îţi vei mânca pâinea taM. În epoca medievală, munca presupunea aproape întotdeauna corvoadă fizică dificilă şi tot potenţialul de durere şi rănire pe care îl implica aceasta, iar mai târziu, Adam Smith (1723 – 1790) susţinea că munca repetitivă îl făcea pe om să devină „pe cât de prost şi de ignorant e posibil să devină creatura umană”.**2**

Glumind pe tema caracterului neplăcut al muncii, Alfred Polgar (1873 – 1955) sugera că munca este „ceea ce faci pentru ca, la un moment dat, să nu mai fi nevoit o să faci”. În zilele noastre, articolele din ziare şi reviste (ca să nu mai vorbim de toate acele bloguri) se concentrează mai degrabă asupra ororilor unei slujbe, în loc să-i exploreze beneficiile, iar serialele de televiziune şi telenovelele, pentru a avea succes, se bazează pe obstacolele create de locul de muncă sau de către ceilalţi colegi.

Şi apoi, mai este şi impactul lui „Dennis, pericol public”, şi al altora ca el. Dennis este personajul de prima pagină al săptămânalului britanic pentru copii *Beano* şi, de asemenea, un personaj de desene animate foarte popular, cu acelaşi nume, în SUA. Are propriul almanah, care apare în fiecare an, şi şi-a menţinut poziţia pe prima pagină a revistei *Beano* timp de trei decenii, începând din 1951 apărând în fiecare săptămână.

---

departe. Activităţile pot fi asemănătoare in multe feluri, dar marea diferenţă este că la un loc de muncă eşti plătit.

[2] Smith. Adam (2011). Avuţia naţiunilor, Editura Publica, trad. Monica Mitarcâ, p. 382. (N.t.)

Generaţii întregi de tineri au empatizat cu activităţile lui. Opinia lui Dennis referitoare la muncă este clară: e rea!

El este, în mod esenţial, un copil leneş, care preferă ca să lupte afară, împotriva autorităţii, decât să facă ceva constructiv, deşi versiunea americană tinde mai mult către drăgălăşenie, decât către anarhie. Versiunea britanică are un inamic, pe nume Walter, care suferă teribil când ajunge pe mâna lui Dennis. Walter este un Molâu, în parte pentru că-i place şcoala. În schimb, Dennis se face foarte bine înţeles referitor la faptul că urăşte munca, de orice fi. Este foarte distractiv, dar este, totodată, un model care ne învaţă, foarte devreme în viaţă, că munca şi disciplina sunt rele.

Această perspectivă împotriva muncii nu se limitează, bineînţeles, Ia Dennis, pericol public. De exemplu, mai există şi Bart Simpson care evită şcoala, nu are nicio aptitudine reală pentru muncă şi-şi venerează tatăl, La fel de leneş, pe Homer. Niciunul dintre ei nu s-ar înhăma de bunăvoie la truda cinstită de zi cu zi şi, tocmai de aceea, sunt „cool”. Simpsonii au un număr uriaş de adepţi peste tot în lume. *Just William*, *H*oind *Henry*, *Minnie the Minx1* şi alte cărţi şi benzi desenate populare sunt pline de aceste accente pesimiste: sunt foarte populare şi sunt foarte împotriva muncii. Toţi aceştia promovează un mesaj puternic.

Există şi exemple mai mature. Poetul britanic Philip Larkin (1922 – 1985) întreabă în primul vers din poezia *Linguşiri*:

De ce-aş lăsa *munca* linguşitoare

Să îmi ocupe viaţa?

Ai înţeles ideea? în jurul nostru, este accentuată o imagine general negativă a muncii. Din anii copilăriei până la maturitate, suntem încurajaţi să o percepem ca fiind rea.

Totuşi, a fost argumentată îndelung şi o altă perspectivă. Martin Luther (1436 – 1546) susţine că „fiinţa umană este creată

să muncească, aşa cum pasărea este creată să zboare”, iar Jean Calvin (1509 – 1564) credea că munca de dragul muncii are propriile beneficii. Opiniile lui au fost deosebit de importante în formarea eticii protestante a muncii, care se baza atât pe beneficiile religioase, cât şi pe ceic lumeşti: munca asiduă este bună pentru că te ajută să ajungi în Rai, precum şi pentru că te face, probabil, bogat. George Berkeley (1658 – 1753) consideră, de asemenea, că „nu poate exista o viaţă fericită fără să munceşti”, iar Thomas Hobbes (1588 – 1679) spunea că „munca este bună; este, într-adevăr, un motiv pentru a trăi”. Thomas Carlyle (1795 – 1881) a fost un alt mare admirator: „În muncă există o nobleţe perenă şi chiar o sacralitate”.

Puritanii timpurii puneau accentul asupra unui alt tip de valoare: munca prevenea trândăvia, care îi expunea pe oameni la tot felul de ocazii de a păcătui. Samuel Pepys (1633 – 1703) ne-a oferit o altă temă de discuţie: lui îi plăcea să stea până târziu la birou pentru că asta însemna că nu trebuia să se ducă acasă, să se certe cu soţia.[3]

Sigmund Freud (1856 – 1939) nu a vorbit doar despre dragoste şi sex; el considera munca unul dintre pilonii principali ai unei vieţi sănătoase. Noel Coward (1889 – 1973) sugera chiar că munca este „mai distractivă decât distracţia”. Probabil că vei considera că Henry Ford (1863 – 1947) a sărit calul pretinzând că „munca este sănătatea noastră, respectul nostru faţă de sine, salvarea noastră. Aşa că, departe de a fi un blestem, munca este cea mai mare binecuvântare”. Cu toate acestea, studii recente au arătat că majoritatea lucrătorilor – mai mult de 70% – spun că sunt mulţumiţi cu ceca ce fac. Şi să nu uităm că Philip Larkin a scris o continuare la poezia pe care am citat-o mai devreme –

---

[3] William cel Drept, înfiorătorul Henry, Minnie Obrăznicătura. (N.t.)

Linguşiri revizuite – în care recunoaşte că, la vârsta mijlocie, chiar i-au plăcut vechile linguşiri ale muncii.

Probabil că nu te opreşti prea des să te gândeşti la acest lucru, dar munca este larg apreciată ca parte centrală a vieţii.

Te naşti şi, după un timp mult prea scurt, trebuie să începi să-ţi petreci cea mai mare parte a timpului pentru a te întreţine. Alături de dragoste şi de existenţa fizică, munca este cheia circumstanţelor tale existenţiale. Cine sunt eu? Ce vreau? Care este locul meu în lume şi care este statutul meu? Sunt folositor? Sunt împlinit?… Munca defineşte, într-un grad foarte mare, identitatea ta exterioară, ca parte a matricei sociale. Dar se întrevede foarte puternic şi în sentimentul tău privind modul în care treci prin viaţă.

Deci munca este, în acelaşi timp, un lucru rău şi un lucru bun. Totuşi, copii şi adulţi fiind, am fost încurajaţi de cultura populară să accentuăm partea negativă şi să minimalizăm ideea că locul de muncă poate contribui la fericirea noastră.

Această carte recunoaşte răul pe care locurile de muncă îl pot cauza – oboseala, anxietatea, durerile de spate, timpul redus **4** petrecut cu familia şi aşa mai departe – dar se sprijină pe potenţialul pozitiv care există în aproape fiecare dintre ele. Cei mai mulţi dintre noi nu putem să nu muncim – munca ne ocupă cam o treime din viaţă – aşa că hai să ne bucurăm de ea cât putem de mult. Într-un articol publicat în *The Times*, pe 10 ianuarie 2009, Janice Turner era îngrijorată de prejudecăţile faţă de locul de muncă, pe care le-a observat în rândul tinerelor. Mesajul ci era clar: „Munca este bună, poate fi chiar nobilă. Ne poate face să uităm de noi înşine. Acesta este lucrul pe care ar trebui să-l spunem fiicelor noastre. Uneori poate fi dificilă,

---

[4] Vezi Bowe, J.. Bowe. M. şi Streeter, S. (ed.). Gig: Americans talk about their jobs (New York, Three Rivers Press, 2000), „Introducere".

nerecunoscută, înspăimântătoare, lipsită de bucurie. Dar te vei simţi utilă, având un scop, parte a lumii”.

În aceste pagini vom examina principalele caracteristici ale locurilor de muncă şi vom explora modurile în care pot fi schimbate. Capitolele se vor baza pe cercetări ale psihologilor din toată lumea, care clarifică aspecte ce ne privesc pe toţi, dar care rareori părăsesc paginile publicaţiilor academice. Vom vorbi, de asemenea, cu oameni: vom cita exemple concrete despre ceea ce au făcut ei în privinţa locului lor de muncă. Pe de altă parte, cartea nu se limitează la identificarea cauzelor fericirii sau a nefericirii la locul de muncă; vom delimita şi câteva planuri de acţiune. Inevitabil, există limite, dar de obicei este posibil să faci ceva pentru a-ţi spori fericirea la serviciu. În mod cert, merită să examinezi posibilităţile.

CONCEPTE-CHEIE

Să parcurgem în continuare câteva dintre noţiunile cu care vom avea de-a face. „Munca” înseamnă, în general, să faci ceva ce „trebuie” să faci şi e foarte posibil să solicite efort şi să fie dificilă, obositoare sau „muncă grea” măcar pentru o perioadă. În această carte ne referim, de obicei, la munca plătită. Pentru cei mai mulţi, acest lucru presupune să fie angajaţi cu normă întreagă de altcineva, dar poate fi şi vorba şi despre liber-profesionişti sau angajaţi cu normă redusă. Poţi să „munceşti”, de asemenea, în alte moduri, care nu presupun plată, cum ar fi treburile casnice, munca voluntară şi bricolajul; multe dintre temele cărţii se aplică şi acestor activităţi, deşi ele nu sunt de prim interes aici.

Cealaltă noţiune pe care o vom discuta este „fericirea”. Cei mai mulţi dintre noi o recunoaştem atunci când o simţim, dar să găsim o definiţie ar fi ca şi cum am încerca să oprim vântul.

Filosofii s-au străduit, de secole, să analizeze ce înseamnă ea, dar un acord general s-a dovedit a fi aproape imposibil. Deocamdată, să spunem doar că fericirea este o stare în care te simţi bine, iar nefericirea este acea stare în care te simţi rău. Cele două concepte vor fi definite mai clar în capitolul 3. Termenii noştri vor fi mai mult psihologici, dar îi vom asocia cu experienţa de zi cu zi a oamenilor. Vom identifica diferite tipuri de fericire şi nefericire, precum şi cauzele lor probabile.

În limba engleză, rădăcina cuvântului „happiness" vine din Evul Mediu – „hap", care înseamnă şansă sau noroc. Gândeşte-te la „întâmplare" sau „nenorocire" şi vei vedea că sensul originar a rămas ascuns în alte cuvinte[5]. Definiţia modernă datorează mai puţin norocului, decât eforturilor deliberate ale persoanei fericite, iar mare parte din acest lucru ţine mai degrabă de factori de dinăuntrul persoanei, şi nu doar de cei din afară.

Până la sfârşitul cărţii, ar trebui să-ţi fie clar de ce unii oameni sunt mai fericiţi sau mai nefericiţi la serviciu decât alţii. Pentru început, denumirea postului ar putea să ofere un indiciu. Mai multe studii arată că, în funcţie de anumite tipuri de slujbe, oamenii sunt, în general, mai fericiţi sau mai puţin fericiţi. Într-o anchetă britanică, grădinarii, coaforii şi persoanele care acordă îngrijiri erau printre cei mai fericiţi, în timp ce şoferii de autobuz, lucrătorii de la poştă şi muncitorii la liniile de asamblare se aflau printre cei mai puţin fericiţi. Un alt studiu a descoperit că printre cei mai fericiţi lucrători se aflau bucătarii-şefi şi membrii clerului, în timp ce arhitecţii şi secretarele se află printre cei mai puţin fericiţi când vine vorba

---

[5] Cuvinte cu aceeaşi rădăcină in lb. engleză: happenstance = întâmplare; haplessness = nenorocire. (N.f.)

despre munca lor. O cercetare realizată în SUA a relevat că directorii şi administratorii de firmă sunt printre cei mai satisfăcuţi, iar printre cei cu cele mai mici scoruri se numără operatorii de maşini şi muncitorii necalificaţi.

Acest tip de studii reprezintă un început, dar denumirea postului, prin ea însăşi, nu ne oferă multe explicaţii. Trebuie să fie mai mult decât atât, având în vedere că oameni cu aceeaşi denumire a postului pot avea experienţe diferite. De exemplu, satisfacţia în muncă depinde parţial de vârsta ta (în medie, e cea mai scăzută între 35 şi 45 de ani). Iar ceea ce pot presupune două posturi cu acelaşi nume poate diferi în mod considerabil, depinzând, de pildă, de mărimea companiei şi de domeniul de activitate. Chiar dacă am putea fi siguri că doar denumirea postului are vreun fel de legătură cu fericirea oamenilor la serviciu, acest lucru nu ar fi chiar atât de util, ca informaţie, cu privire la sursele sentimentelor lor pozitive sau negative.

Pentru a înţelege tiparele denumirilor posturilor, trebuie să priveşti mai în profunzime. Ce anume din diferitele denumiri de posturi şi din activităţile pe care le presupun îi face pe oameni fericiţi sau nefericiţi? în acest punct, cercetarea devine deosebit de interesantă şi ni se aplică tuturor. Dacă poţi să identifici componentele unui post, pentru a face pe cineva fericit, atunci probabil că poţi să potriveşti câteva în propriul tău loc de muncă. Sau poate că ai putea să te gândeşti la poziţia ta în aceşti termeni şi să-ţi reevaluezi starea de spirit, atunci când eşti la serviciu.

Nivelurile fericirii pe termen scurt şi pe termen lung pot coincide, dar nu întotdeauna. Fericirea poate fi asociată cu un singur eveniment, dar este, de asemenea, o stare de spirit. Pe parcursul cărţii, vom analiza aceste tipuri diferite de fericire, urmărind ce le stimulează şi propunând moduri în care ar putea fi îmbunătăţite. Şi, bineînţeles, ne vom ocupa şi de sentimentele

negative – nefericirea în numeroasele ci forme.

DE CE CONTEAZĂ?

Sunt multe motive să iei aceste lucruri în serios, fie că eşti un angajator care vrea angajaţi mai împliniţi şi mai productivi, fie că eşti un angajat care-şi doreşte o viaţă mai satisfăcătoare. Mai simplu spus, fericirea este obiectivul principal în viaţă. Oamenii o vor căuta întotdeauna, pentru ei şi pentru familiile lor, pentru prieteni, colegi, pentru angajaţi şi pentru alţii. Acesta este un motiv suficient pentru a scrie o carte despre ea.

Într-adevăr, au fost multe astfel de cărţi. Ele merg de la tratate academice, scrise de filosofi, istorici şi psihologi (chiar şi de economişti, în ultimii ani), şi până la sugestii despre cum să-ţi reduci propria suferinţă. Fericirea şi nefericirea sunt subiecte populare în emisiunile de televiziune şi în articolele din reviste, care se ocupă, de obicei, de anumite aspecte ale unui stil de viaţă susceptibil să le intereseze auditorii sau cititorii. Exemple de astfel de teme pot fi: „Cum pot rămâne fericiţi oamenii căsătoriţi”, „Fii fericit în timpul crizei financiare” sau „Mănâncă pentru a fi fericit”.

Dar unde găseşti cărţi şi articole despre cum să fii fericit la serviciu? Acestea sunt puţine şi apar rar, deşi aproape toată lumea îşi petrecc o mare parte din timp la serviciu. Nimeni nu pune la îndoială faptul că fericirea este importantă şi merită să se discute despre ea în contexte care nu sunt legate de muncă, însă mass-media sugerează adesea că problemele legate de fericire dispar imediat ce ajungi la serviciu. Aceasta este o prostie. Oamenii vor să fie fericiţi la locurile lor de muncă, la fel ca oriunde altundeva, şi mulţi nu sunt fericiţi acolo. Multe dintre aceste probleme necesită atenţie atât la serviciu, cât şi în afara lui.

Alt mod în care fericirea este importantă provine din efectul pe care îl are asupra comportamentului şi asupra relaţiilor sociale. Să începem de la locul de muncă. Oamenii fericiţi vor avea o contribuţie mai mare, în general, în cadrul unei organizaţii, decât oamenii mai puţin fericiţi. Anchetele de cercetare efectuate de către psihologi în mai multe ţâri au evidenţiat o asociere generală între sentimentele pozitive cu privire la locul de muncă şi performanţa la muncă. Angajaţii mai satisfăcuţi sunt mai predispuşi să atingă mai multe obiective profesionale. De asemenea, vor absenta mai rar şi vor rămâne în organizaţie mai mult timp; dacă nu-ţi place locul de muncă, probabil că eşti interesat să-ţi găseşti altul. (Şi, ca să fim un pic mercantili, costul de înlocuire a unui lucrător bun de către angajator poate ajunge la mii de lire sau dolari; pierderea multor lucrători, din cauză că sunt nefericiţi, costă mai multe mii.)

Şi asta nu e tot. S-a demonstrat că muncitorii satisfăcuţi sunt mai cooperanţi şi mai săritori faţă de colegi, le oferă un sprijin mai mare celorlalţi, când aceştia trec prin momente dificile, şi sunt, în general, mai dispuşi să depună un efort suplimentar pentru colegii lor. Psihologii numesc acest fenomen „comportament civic organizaţional”, iar dovada este clară: angajaţii mai puţin satisfăcuţi sunt cetăţeni mai puţin buni în organizaţia lor. Angajaţii mai fericiţi contribuie, de asemenea, la succesul mai mare al posturilor lor, dând dovadă de mai multă iniţiativă, căutând în avans problemele şi găsind propriile soluţii, în loc să stea cu mâinile în sân şi să aştepte ca altcineva să rezolve problemele. Şi mai mult, un angajat fericit este, de asemenea, mai puţin predispus să fure din proprietatea companiei, să introducă viruşi pe un dispozitiv mobil de stocare a informaţiei în format electronic sau, ca în binecunoscuta poveste a femeii nemulţumite că a fost concediată, să sune robotul telefonic care anunţă ora exactă din altă ţară şi să lase

telefonul deschis tot weekendul.

Aceste tipare nu implică doar indivizii singulari. Comportamentul vesel încurajează, de asemenea, reacţii pozitive din partea altor persoane. S-a descoperit că şi colegii unui angajat vesel îi răspund acestuia mai frumos. Oamenii cu o dispoziţie pozitivă sunt trataţi de ceilalţi într-un mod mai prietenos şi sunt ajutaţi mai mult, astfel încât se construieşte un moral pozitiv de grup. Este vorba despre noţiunea de „reciprocitate”, o temă centrală în gândirea psihologiei sociale – tindem să înapoiem ceea ce primim. În fine, relaţiile sociale mai bune ale oamenilor fericiţi au fost descrise într-un anuar de cercetare recent ca „una dintre cele mai robuste rezultate ale literaturii de specialitate”.

Acestea sunt, desigur, concluzii largi, şi nu legităţi. Angajaţii nefericiţi nu se comportă toţi exact la fel, iar unii sunt, fără îndoială, buni la locul de muncă. Dar rămâne valabil faptul că cercetări extensive au demonstrat că există o legătură generală între a fi fericit şi a fi mai bun la locul de muncă. Vrem să subliniem că nu expunem doar propriile noastre opinii – există multe opinii personale în cărţile despre fericire –, ci că am analizat în detaliu un mare număr de lucrări de cercetare.

Au fost efectuate şi studii ce abordează organizaţia ca pe un întreg, care arată că acelc companii care înregistrează un nivel mediu ridicat al fericirii angajaţilor au, totodată, performanţe financiare mai bune şi clienţi mai satisfăcuţi. Starea de bine a personalului poate avea un efect material asupra profiturilor companiei şi nimeni nu ar trebui să creadă contrariul. Aceasta trebuie să fie situaţia clasică în care ambele părţi câştigă.

Există şi situaţia inversă. Performanţele bune la serviciu pot să promoveze, ele însele, starea de bine, aşa cum munca eficientă duce la satisfacţie faţă de ceea ce ai realizat, la noi

oportunităţi personale, apreciere din partea clienţilor şi o posibilă mărire de salariu. Mai mult, cercetările au arătat invariabil că succesul dă naştere fericirii, la fel cum fericirea conduce la succes.

Există o mulţime de factori asociaţi cu aceste aspecte, aşa cum vom vedea mai târziu. Există, de asemenea, şi contradicţii aparente, de exemplu, ideea că, dacă vrei ca oamenii să fie fericiţi la muncă, atunci este bine să-i laşi să se conducă singuri, dar ei trebuie, totuşi, să fie supravegheaţi. Uneori este important să urmăreşti, mai curând, să promovezi un „cadru fericit”, decât să cauţi valoarea maximă a unei caracteristici posibile.

Şi nu există nicio îndoială că până şi oamenii fericiţi au perioade când sunt nefericiţi. Există, într-adevăr, concepţia potrivit căreia, adesea, nu o poţi avea pe una fără cealaltă. Aceasta este ideea conform căreia „dacă nu trudeşti, nu reuşeşti*, care-i poate face pe sportivi să lupte în continuare (dincolo de „limita durerii”) şi pe supraponderalii care ţin regim să se sforţeze pentru un pic mai mult. Cu siguranţă că lucrurile nu stau întotdeauna aşa, însă fericirea depinde, adesea, de atingerea unor obiective pentru care a fost nevoie să lupţi o vreme, simţindu-te, probabil, anxios, îngrijorat şi, în general, oricum altcumva, dar nu fericit. Te vei confrunta, fără îndoială, cu tensiunea şi cu suferinţa pe drumul către un anumit tip de fericire – asta-i viaţa.

ÎN ACEASTĂ CARTE

Ca un fel de hartă a locului către care ne îndreptăm, iată o schiţă a capitolelor următoare.

Capitolul 2 examinează motivaţia – de ce vor oamenii o anumită slujbă? Să luăm, ca exemplu, un coleg liber-profesionist care are un venit neregulat. Te-ai putea întreba

de ce ar alege o persoană sănătoasă o astfel de viaţă nesigură, cu atât de puţine şanse de planificare judicioasă a banilor sau de organizare a unor ore normale de muncă? El arc răspunsuri şi va pune punctul pe „r subliniind că motivaţia muncii nu înseamnă numai motivaţie financiară.

Capitolul următor se referă la fericirea însăşi – bucurie, exuberanţă, confort şi calm – în balanţă cu inconvenientele nefericirii – anxietate, depresie şi alte astfel de sentimente. Îţi vom oferi chestionare să te autotestezi puţin şi, de asemenea, vom examina noţiunea comună de „satisfacţie a muncii. Acest capitol îţi va da o idee despre diferitele tipuri de fericire sau nefericire care ar putea fi importante pentru tine.

În capitolul 4 ne vom îndrepta atenţia către aspectele vieţii de zi cu zi care sunt fundamentale pentru starea de bine. Vom face acest lucru în termenii elementelor-cheie ale celor „Nouă Necesitaţi” în orice situaţie – în familie, în timpul activităţilor de relaxare sau oriunde. Acestea includ caracteristici cum ar fi să deţii o oarecare influenţă asupra lucrurilor care ţi se întâmplă, un nivel moderat al solicitărilor, relaţii sociale bune şi un rol pe care îl valorizezi – şi să nu uităm de bani. Capitolul 4 va examina, de asemenea, persoanele care nu lucrează sau care s-au pensionat şi pe cei care probabil că au grijă de familiile lor între două slujbe plătite. Cum pot fi înţelese vieţile acestor oameni în termenii caracteristicilor denumite cele Nouă Necesităţi?

Capitolele 5 şi 6 transferă la locul de muncă aspectele din viaţă ale celor Nouă Necesităţi, urmărind cum acţionează la serviciu aceste surse ale sentimentelor pozitive şi negative. Vom vedea că, pentru locul de muncă, este esenţial să mai adăugăm trei caracteristici: să ai şefi care te sprijină, o perspectivă bună a carierei şi corectitudine în organizaţie. Vom examina, astfel, ceea ce este cunoscut şi sub numele de „Top Doisprezece* al caracteristicilor oricărui loc de muncă, cele care chiar contează

pentru fericire sau nefericire. Concentrându-se asupra propriului tău post, îţi este oferit un alt chestionar ca re-ţi va permite să creezi un profil al acestuia, în termenii respectivi.

Următoarele două capitole vor examina cum este influenţată fericirea mai curând decât de situaţia în care te afli. Nu există nicio îndoială că aceeaşi slujbă poate fi trăită diferit de oameni diferiţi, iar aceasta este, parţial, o chestiune legată de genele lor – cu care s-au născut. Rezultatele unor cercetări arată că oamenii poartă cu ei propriul „nivel de referinţă”, coborât sau ridicat, al fericirii şi că acesta este în mare parte ereditar. Capitolul 7 va analiza aceste dovezi şi va arăta că fericirea şi nefericirea sunt legate de anumite trăsături de personalitate constante.

În capitolul 8 vom plasa aceste elemente în contrast cu diferite preferinţe personale, valori referitoare la muncă şi moduri de a gândi despre locul de muncă. Scriind cam în urmă cu 400 de ani, William Shakespeare îşi punea unul dintre personaje să sublinieze (în dezacord cu alţii, cu privire la modul de percepere a unei situaţii) că „nu se află lucru, fie bun, fie rău, pe care gândul să nu-l facă să fie aşa”**6**. Aceasta este oarecum o exagerare, din moment ce un număr mic de situaţii sunt, fără îndoială, bune sau rele prin ele însele, dar punctul de vedere este, în general, corect: fericirea poate să depindă foarte mult de felul în care vezi tu lucrurile.

De exemplu, nu trebuie să uităm diferitele tipuri de „comparaţii sociale”, când fericirea oamenilor depinde de modul în care privesc ceea ce au alţi oameni (da, aici intervine obligaţia „să ţii pasul cu Ioneştii”). Procesele de adaptare trebuie

---

[6] Din „Hamlety actul 2. scena 2, când vorbeşte despre ţara lui: „Este aceasta ca o închisoare pentru locuitorii eiT Traducere in limba română de Leon Leviţchi şi Dan Duţescu. Romeo şi Julieta. Hamlet, Editura Adevărul. 2009. p. 206. (JV.t.)

analizate şi ele: până la ce punct se obişnuiesc oamenii cu condiţiile în care se află? Există, în jur, o mulţime de muncitori care sunt mai puţin fericiţi sau mai puţin nefericiţi decât se poate aştepta un observator. Examinând, de asemenea, preferinţele individuale, îţi vom oferi un alt chestionar, cu ajutorul căruia să întocmeşti profilul lucrurilor care contează pentru tine la un loc de muncă.

Ultimele două capitole transformă temele-cheie ale cărţii în posibile acţiuni, întrebându-te ce poţi face pentru a fi mai fericit la serviciu, având în vedere faptul că a te arunca cu capul înainte în orice fel de activitate nu este o opţiune realistă. Nu-ţi vom oferi niciun fel de remedii miraculoase, pentru că nu există aşa ceva, dar sperăm că paşii sugeraţi în capitolele 9 şi 10 te vor ajuta să fii mai fericit decât atunci când ai început cartea. Vom trece în revistă situaţia ta actuală şi vom examina, de asemenea, caracteristici care nu au legătură cu serviciul, cum ar fi personalitatea ta şi modurile tipice de gândire, iar apoi vom căuta posibile modalităţi de îmbunătăţire. Ca în toată cartea, vom scrie atât pentru tine, personal, cât şi pentru manageri, care ar putea lua în considerare ceca ce este util pentru organizaţia lor.

Aşa că, iată o scurta digresiune pentru manageri. Sunteţi, fără îndoială, interesaţi de propria voastră fericire, dar s-ar putea să uitaţi cât de mult afectează deciziile zilnice pe care le luaţi fericirea sau nefericirea personalului din subordine. Aceasta contează pentru ei, şi ar trebui să conteze şi pentru voi, pentru motivele foarte practice, esenţiale, pe care le-am schiţat mai devreme. Bineînţeles, eficienţa şi rezultatele financiare trebuie să fie, în general, prioritătile voastre şi ştim că, pentru succesul companiei, unii angajaţi vor trebui să fie, probabil, nefericiţi din cauza anumitor aspecte ale muncii lor. Cu toate acestea, capitolul 10 delimitează paşi simpli pe care managerii îi pot face

pentru a echilibra cele două obiective: starea de bine a angajaţilor şi succesul organizaţiei. Este important să nu luaţi în considerare exclusiv aspectele celui de-al doilea.

O remarcă de ordin general, în acest punct, priveşte noţiunea de „morar. Dacă simţi că „fericirea* sau „stare de bine* a personalului tău sună un pic cam insipid, atunci gândeşte-te şi vorbeşte despre moral. Oricine doreşte un moral ridicat şi vom arăta în capitolul 3 că aceasta este una dintre formele principale ale fericirii la locul de muncă.

În sfârşit, în acest punct trebuie să acorzi atenţie câtorva cuvinte de avertisment cu privire la ceea ce această carte nu şi-a propus să facă. Ea nu oferă o modalitate de a face faţă depresiei clinice sau altor aspecte legate de o sănătate psihică şubredă. Nu oferă nici soluţii miraculoase: adesea, fericirea necesită timp. De asemenea, nu toate părţile acestei cărţi se vor aplica tuturor. De exemplu, nu are rost să cauţi un serviciu mai bine plătit dacă deja câştigi o avere sau să cauţi noi provocări dacă eşti deja copleşit. Totuşi credem că aplicarea descoperirilor cercetărilor, într-o manieră practică, poate avea o influenţă considerabilă. Am fi surprinşi dacă fiecare cititor nu ar găsi ceva care să-i fie de folos în această carte.

Există, bineînţeles, o mulţime de cărţi care se ocupă de fericire, de modul în care să te ridici după o cădere sau de motivul pentru care ai ajuns acolo, în primul rând. Şi aceasta se află, cu siguranţă, în aceeaşi sferă, dar îşi propune să fie diferită.

Observă, în primul rând, că cele mai multe dintre celelalte cărţi nu menţionează serviciul şi munca plătită – ele se ocupă de probleme personale şi relaţionale, astfel că tratează locurile de muncă drept ircicvante. În al doilea rând, ceca ce vom spune îşi are originile în rezultatele unui corp de cercetări extinse, ale unor psihologi universitari din toată lumea. Suntem în măsură să ne sprijinim pe o bază solidă de probe: atât pe o examinare

cuprinzătoare a acestor rezultate, realizată de profesorul Peter Warr[7], cât şi pe cercetările altor psihologi care au fost publicate chiar mai recent. (La sfârşitul cărţii este inclusă o listă de „Lecturi suplimentare”.) Adăugarea unor exemple din viaţa reală, din experienţa jurnalistică a lui Guy Clapperton, oferă o bază care lipseşte activităţii pur academice. Cartea este, deci, diferită de fragmentele de tip reportaj realizate fără cunoştinţe psihologice, care au pus în lumină un mare număr de motivaţii şi rezultate ale acestei cărţi. Are, în acelaşi timp, autoritate ştiinţifică şi este, sperăm noi, şi uşor de citit.

În 1937, fraţii americani George şi Ira Gershwin au compus un cântec care s-a bucurat de un foarte mare succes numit „Bună treabă, dacă poţi s-o obţii”. Ei au scris mai curând despre fericirea „unei fete şi a unui băiat”, decât despre fericirea la serviciu, dar tema lor principală (pentru o treabă bună, trebuie să te străduieşti) se aplică şi în cazul nostru. Deşi nu putem să avem, cu toţii, „o treabă bună” plătită, cei mai mulţi dintre noi putem găsi locuri de muncă „mai bune” – dar numai „dacă încercăm”.

2

De ce să munceşti?

O mulţime de oameni îşi iubesc locul de muncă şi, în acelaşi timp, îl urăsc. Există multe motive pentru astfel de sentimente contradictorii, iar noi vom examina aceste aspecte pe parcursul cărţii, dar nu putem ignora faptul că locul de muncă ne determină uneori să facem lucruri pe care nu vrem să le facem – fie niciodată, fie doar într-un moment anume, când o emisiune de televiziune, publicitatea, piesele de la şcoală ale copiilor,

---

[7] Work, happiness, and unhappiness, publicată de Routledge (New York) in 2007. Cartea conţine mai mult de o mie de referiri la cercetări care vin in sprijinul celor expuse in capitolele acestui volum.

cumpărăturile la mall sau orice altceva sunt mult mai atractive. Oamenii sunt blocaţi în activităţi care nu le plac, dar care trebuie făcute.

În acest sens, slujbele pot fi, cu certitudine, un „lucru rău”. Însă, după cum am arătat în capitolul 1, ele sunt şi un „lucru bun” în alte feluri, şi există multe dovezi că cei mai mulţi adulţi vor să aibă un serviciu. Nu vor fi fericiţi tot timpul cât vor munci în postul respectiv, dar vor vrea să muncească undeva. Motivul este că au nevoie de bani, bineînţeles, dar există şi numeroase alte motive. Pot exista multe satisfacţii şi plăceri, pe care le vom examina în curând.

Mai este şi faptul că aceasta este norma; oamenii se aşteaptă să ai un serviciu; este un dat, dacă te încadrezi în vârsta activă. Un coleg era la colegiu, în toiul ultimului val de şomaj din anii 1980, când peste trei milioane de oameni din totalul de aproximativ 30 de milioane de persoane apte de muncă din Regatul Unit nu aveau serviciu. Stătea cu chirie în aceeaşi casă cu cineva care nu avea serviciu şi, cu toate că statutul lui de student nu era mai „angajat” decât cel al colegului cu care locuia, acesta era cel care se simţea inconfortabil, din cauza lipsei de ocupaţie; studentul avea un rol „adecvat” în societate.

Acest capitol va examina relaţia noastră de iubire/ură cu munca plătită. Mai întâi vom trece în revistă câteva moduri în care a avea un serviciu este important pentru oameni şi, apoi, vom vedea cum lipsa serviciului poate avea propriile efecte. Vom parcurge unele cercetări în domeniul şomajului – când lipsa serviciului este involuntară – şi al pensionării, care se întâmplă, evident, într-o oarecare măsură, din proprie iniţiativă. Studiile asupra stării de bine subiective din aceste două situaţii ne vor conduce către principalele motive pentru care oamenii vor un serviciu şi, prin aceasta, către numeroase surse ale fericirii sau nefericirii la serviciu.

CE ROST ARE SĂ AI UN LOC DE MUNCĂ?

Ziarele iubesc poveştile despre câştigătorii la loterie care aleg să continue să muncească, deşi sunt bogaţi, şi există mulţi astfel de oameni (deşi s-ar putea să caute un tip diferităe serviciu sau unul care nu este cu normă întreagă). Nenumărate anchete i-au întrebat pe oameni dacă ar continua să muncească după ce ar câştiga la loterie sau ar primi o moştenire mare8, iar mai mult de jumătate din populaţie spune că se aşteaptă să rămână la serviciu, dacă ar deveni bogaţi. Desigur, puţini oameni ştiu cu exactitate cum s-ar comporta în acele circumstanţe, aşa că răspunsurile pot fi un pic nesigure, dar intenţia obişnuită este, în mod cert, să-şi menţină o ocupaţie plătită.

De asemenea, oamenii muncesc şi fără remuneraţie. Unul dintre autorii cărţii, Peter Warr, este „profesor emerit” la Universitatea Sheffield, ceea ce înseamnă că nu este plătit pentru munca de acolo. Se mulţumeşte să-şi continue cercetările şi să scrie articole şi cărţi deoarece există alte motivaţii, cum ar fi obţinerea de noi idei şi contacte sociale, atingerea obiectivelor, colaborarea la alte cercetări şi păstrarea implicării într-o arie largă de activităţi. Comparaţi asta cu faimosul citat atribuit lui Boswell sau lui Johnson, conform căruia „Nimeni, în afară de vreun neghiob, nu a scris vreodată altfel decât pentru bani” – oricare dintre ei a spus-o, pur şi simplu a greşit.

Motivaţiile muncii se pot schimba în diverse perioade ale vieţii cuiva. Celălalt autor al cărţii, Guy Clapperton, a muncit pentru prima dată, după colegiu, la o instituţie filantropică locală, lucrând la biroul de acasă al cuiva. După aproximativ un an, a descoperit că mediul nu era potrivit pentru el şi că nu întâlnea deloc oameni de vârsta lui (şi, da, în loc de „oameni” poţi să citeşti, probabil, „tinere femei” – hei, de-abia terminasem colegiul, eram singur…). Munca însăşi, deşi nu cerea foarte multă implicare, era satisfăcătoare, drumul către locul de muncă

nu cerea eforturi prea mari, iar persoanele mult mai în vârstă pe care le întâlnea erau cât se poate de plăcute. De asemenea, a descoperit că ideea de a avea un titlu („coordonator”) făcea apel la ceea ce el încă nu identificase ca fiind nesiguranţa cauzată de lipsa de experienţă profesională.

Cu toate acestea, când s-a mutat la sediul unei reviste din centrul Londrei, făcând o navetă zilnică de o oră, dar cu persoane pline de viaţă care împărtăşeau aceeaşi perspectivă şi, în multe cazuri, aceeaşi lipsă a experienţei de viaţă, fericirea lui a crescut considerabil, cu toate că salariul era mai mic. În acea etapă a vieţii lui, elementele sociale ale muncii şi planurile pe termen lung erau deosebit de importante.

Atitudinea ta cu privire la faptul de a avea un loc de muncă se poate schimba, de asemenea, pe măsură ce te acomodezi mai bine cu el. Una dintre persoanele cu care noi am discutat cât am scris cartea aceasta a fost Pamela Goldberg, directorul executiv al Campaniei de Luptă împotriva Cancerului la Sân. „Când m-am căsătorit, chiar am crezut că gata, o să fiu soţie şi mamă şi alte lucruri de genul acesta”, spune ea. Când soţul ei a început nişte studii, ea şi-a luat, fără prea mult entuziasm, o slujbă ca asistent personal şi a descoperit că-i place să lucreze. „De-atunci am muncit mereu şi am făcut o mulţime de lucruri diferite, dar când m-am implicat în acţiuni filantropice şi, ulterior, am început să le coordonez, mi-am dat seama că eram foarte fericită”. Partea cu „să le coordonez” este importantă pentru Pamela Goldberg, deşi nu ar fi pentru oricine, deoarece îi pune în acord munca şi personalitatea.

Slujbele îţi oferă oportunităţi să faci ceva ce nu ai putea să faci altfel: să devii un expert în calculatoare, să conduci un autocamion imens, să-ţi formezi deprinderi neobişnuite, să întâlneşti oameni interesanţi, să coordonezi proiecte mari, să proiectezi clădiri sau să desenezi rochii, să educi oameni tineri

sau chiar să călătoreşti în locuri deosebite. Şi mai este un aspect. Solicitările pe care le creează un loc de muncă pot să te scoată din cotidian şi să reducă grijile care pot creşte dacă stai degeaba, fără să facinimic.

Eddie Nestor este un nume binecunoscut cititorilor din Londra. Când scriam cartea aceasta, el prezenta Drivetime, o emisiune la Radio BBC Londra. Avusese o emisiune duminica dimineaţa, care a fost mutată duminică seara, târziu, fără prea mult entuziasm din partea lui. Emisiunea de duminică dimineaţa era excepţional de bună, primind un premiu radiofonic Sony (acesta este în Marea Britanie echivalentul unui premiu Oscar sau Bafta pentru emisiunile radiofonice). Premiul i-a fost acordat la trei zile după ce făcuse prima şedinţă de chimioterapie pentru limfom Hodgkins şi, deloc surprinzător, nu se simţea prea bine. „Acum trebuie să mă duc şi să-l câştig din nou, ca să mă pot bucura de el”, glumeşte el. „N-am putut să gust deloc din mâncarea de la ceremonie. De fapt, nu ar fi trebuit să fiu acolo, dar nu poţi să lipseşti într-o astfel de noapte, nu-i aşa?”

Sarcina care-l aştepta pe Nestor era, în mod evident, să-şi păstreze motivaţia pe parcursul bolii. A făcut asta, spune el, prin câteva mijloace. În primul rând, BBC i-a permis să scrie pe blog despre întreaga experienţă. „Lucrurile pe care le aşteptam cu nerăbdare erau să scriu pe blog şi zilele de joi. Toate zilele de joi erau bune. Îmi făceam tratamentul vinerea şi reveneam la serviciu joia [pentru a realiza o altă emisiune regulată], aşa că de-abia aşteptam”. Să meargă la serviciu era important pentru Eddie, ca să-şi lărgească orizonturile, să-i ofere obiective şi să-l împingă să muncească pe brânci. Pe când această carte era sub tipar, boala lui era în remisie de ceva timp, iar el continua să lucreze cu succes la acelaşi post de radio.

Sigmund Freud şi colegii lui psihanalişti au de dat

socoteală pentru multe lucruri, dar au avut câteva idei interesante despre importanţa muncii. Freud o descria ca fiind cea mai puternică legătură a oamenilor cu lumea lor, împiedicându-i să fie copleşiţi de propriile sentimente. Colegii lui au dezvoltat această idee vorbind despre „nevroza de duminică”. Într-o perioadă în care duminica era singura zi fără muncă (OK, treburile casnice nu erau luate în considerare de clienţii preponderent bărbaţi), oamenii deveneau mai nefericiţi, simptomele lor nevrotice şi psihosomatice intensificându-se, în comparaţie cu zilele de muncă. Acest lucru era pus pe seama faptului că, în absenţa presiunii de la serviciu, oamenii pot deveni mai îngrijoraţi de problemele personale, pe care altfel le pot lăsa deoparte în timpul unei săptămâni ocupate.

Ideea nu se mai aplică doar duminicilor, ci a fost extinsă la toate zilele libere, şi, cu siguranţă, există un sâmbure de adevăr în ea: unii oameni devin neliniştiţi din cauza lipsei de solicitări, atunci când nu se află la serviciu. Devin îngrijoraţi, iar anxietatea lor se extinde şi la alte activităţi. Acesta este alt motiv pentru care munca este privită ca fiind un „lucru bun” pentru ei personal, deşi ne întrebăm uneori cum rămâne cu membrii familiilor lor.

Un sentiment de gol personal, legat de lipsa de activitate, poate fi puternic în timpul şomajului şi este o problemă, uneori, atunci când oamenii se pensionează. După cum vom vedea mai târziu, mulţi dintre cei mai de succes pensionari sunt cei care-şi găsesc unul sau mai multe roluri alternative, fie plătite, fie neplătite. Un director de şcoală pensionat, în vârstă de 66 de ani, lucrează acum cu jumătate de normă ca „persoană de întâmpinare”, urându-le bun-venit clienţilor atunci când ajung la supermarket. Vorbeşte despre ceilalţi colegi pensionari cărora „le place să iasă din casă, să aibă ceva de făcut… În zilele noastre, oamenii vor să iasă şi să facă mai multe. Iar oamenii

sunt mai sănătoşi şi, de asemenea, trăiesc mai mult… Vor mai trece mulţi ani până să nu mai vreau să nu mai lucrez aici. Îmi place şi mă ţine ocupat”. Dar cu banii cum rămâne? Ni se spune că banii fac lumea să se învârtă. Nici tu nu te-ai angaja să faci naveta pe distanţe mari, la ore incomode, şi să faci multe dintre lucrurile plictisitoare care ţi se cer să le faci la o slujbă, dacă nu ai fi plătit. Într-adevăr, în cazul unor oameni, munca este dorită şi tolerată aproape întru totul din cauză că este singura modalitate de a obţine banii strict necesari. În cazul altora, care sunt plătiţi suficient, atenţia se mută către alte posibile beneficii. Ei caută, cu siguranţă, un venit care să fie în regulă, dar, în afară de acest lucru, mai sunt şi alte aspecte care contează. Atractivitatea unui serviciu bun este dată de mult mai mult decât banii. Munca plătită asigură aspecte psihologice importante, care se dovedesc a fi printre principalele surse ale fericirii, oriunde. Dacă îndepărtezi aceste aspecte, ca în cazul şomajului sau în alte situaţii, urmarea va fi, de obicei, nefericirea.

Deci, care sunt beneficiile muncii? Dacă le-am putea identifica în termeni generali, am putea analiza conţinutul oricărei slujbe: cât de departe merge importanţa aspectelor psihologice? Au fost realizate o mulţime de cercetări cu privire la calităţile posturilor bune şi rele (şi vom ajunge şi la asta, curând), dar cercetătorii au descoperit o mulţime de lucruri dintr-un tip diferit de investigaţie – examinarea celor care nu muncesc, în particular, a şomerilor.

ŞOMAJUL: CE LIPSEŞTE?

Acum pare ciudat, dar unii politicieni şi alţi oameni, prin anii 1970, refuzau să creadă că şomajul forţat era vătămător din punct de vedere psihologic. Lipsa de slujbe sporea rapid în acel deceniu, iar politicienii nu voiau să fie învinovăţiţi pentru problemele de sănătate psihică ale celor pe care-i reprezentau. În anumite grupuri exista, de asemenea, o rezistenţă de a admite că

şomajul era altceva decât trândăvie. A devenit clar, aşa cum se întâmplase şi în anii 1930, că această convingere nu era deloc la subiect, iar acum s-a stabilit cu fermitate că, atunci când nu reuşesc să-şi găsească un serviciu, oamenii pot suferi, într-adevăr, foarte mult. (Iar atitudinile faţă de sănătatea psihică s-au schimbat mult faţă de acele vremuri.) Aceşti trei şomeri ştiu cum este:

Te simţi ca şi cum toată viaţa ţi s-a ruinat. Fără serviciu te simţi neapreciat; îţi simţi vârsta şi simţi că ai din ce în ce mai puţin de oferit. În loc să simţi că ţi se îmbogăţeşte experienţa, simţi că ţi se ia ceva… Duci un fel de viaţă dublă: lipsa de sens a rutinei cotidiene şi conştientizarea faptului că eşti în continuare o fiinţă umană care simte, care gândeşte, ale cărei aptitudini şi talente zac nefolosite.

Este rău şi şomerului trebuie să i se acorde acelaşi respect ca şi unei persoane care şi-a pierdut un picior… Am trăit într-o cochilie psihică, fără să vorbesc despre adevăratele probleme… eram complet strivit de întreaga poveste.

Nu-ţi dai seama ce înseamnă [munca] pentru tine. Am muncit împreună cu trei băieţi buni mai bine de zece ani. Ajungi să-i cunoşti, să-i respecţi, să ştii totul despre familiile lor… Dar dacă-i văd acum, niciunul dintre ei nu munceşte, nu avem nimic să ne spunem unul altuia.10

Şomajul nu-i afectează, totuşi, doar pe bărbaţi, ci şi pe femei. Mai ales în contextul în care femeile percep din ce în ce mai mult munca plătită drept o parte importantă a vieţii lor, pierderea serviciului poate fi traumatizantă. Până în 1990, Germania de Est a fost o ţară comunistă în care femeile şi bărbaţii erau trataţi în mod egal în privinţa rolurilor în muncă. După ce Germania de Est şi cea de Vest s-au unit, şomajul a crescutgalopant în Est. Multe femei, în special, au ajuns la disperare, dat fiind că până atunci se defineau în mare măsură

prin posturile lor. Iată câteva reacţii”.

Am căzut într-o gaură foarte adâncă. Eu distribuiam ziare, iar soţul meu încheia asigurări. Aveam ochii în lacrimi în mod constant. Noi pur şi simplu nu puteam face faţă faptului că nu munceam.

Nu este vorba doar despre latura financiară, este şi o povară psihologică foarte mare, pentru că nu suntem obişnuiţi să nu muncim. Eu sunt o femeie de carieră şi nu mă pot împăca cu rutina aceasta în care m-am blocat. Este, pur şi simplu, imposibil de suportat.

Nu mai am niciun rol… Vreau un serviciu, pentru că atunci aş fi cineva, iar acum nu sunt nimic.

Suferinţele provocate de şomaj au fost detaliate de anchete de cercetare de mai multe tipuri. Cele mai simple sunt comparaţiile între eşantioane de angajaţi şi şomeri, în care, în mod destul de sigur, oamenii fără loc de muncă prezentau substanţial mai multă suferinţă şi nefericire. Dar poate că şomerii nefericiţi au fost întotdeauna aşa? Cu toate că este o explicaţie neverosimilă, a fost sugerată de unii politicieni din anii 1970. Studiile care urmăresc aceiaşi indivizi care trec în şomaj după ce au lucrat sau invers ar trebui, cu siguranţă, să ofere un răspuns. Şi chiar o fac: sănătatea psihică a oamenilor se înrăutăţeşte din mai multe puncte de vedere, atunci când îşi pierd locul de muncă, şi se îmbunătăţeşte atunci când se întorc la serviciu. Acest lucru a fost constatat în multe ţări şi, de asemenea, şi în condiţii economice mai bune decât cele din anii 1970. De fapt, studiile au arătat cum pierderea unui loc de muncă într-o perioadă financiară bună poate fi extrem de dură; când toţi ceilalţi par să aibă un loc de muncă, stigmatul şomajului poate fi chiar mai rău.

Care sunt aceste efecte psihologice ale lipsei unui loc de muncă, atunci când îţi doreşti unul? Psihologii au utilizat

chestionare şi interviuri pentru a analiza diferite aspecte ale suferinţei, stimei de sine şi încrederii în sine scăzute, ale anxietăţii, depresiei, insatisfacţiei în viaţă şi, în general, ale nefericirii. (Vom examina mai în detaliu aceste aspecte ale nefericirii în capitolul 3.) Dintr-un evantai larg de indicatori ai nefericirii, impactul dăunător al pierderii locului de muncă s-a dovedit, în mod repetat, substanţial, tot aşa cum sunt şi îmbunătăţirile, în cazul în care oamenii se întorc la un loc de muncă.

Iar suferinţa nu este doar o problemă individuală: impactul negativ se poate propaga în familia persoanei respective, deteriorând modul în care el se înţelege cu alţi oameni şi îi ajută să facă faţă problemelor cu care se confruntă. Multe studii au arătat că depresia, anxietatea şi o pierdere a încrederii în sine se pot extinde în relaţiile cu copiii sau cu un partener, determinând certuri frecvente cu privire la activităţile şi deficitul de bani al familiei. Un bărbat declara:

Cred că situaţia familială a început să se deterioreze [după aproximativ o lună]… Mă enervam şi mă supăram uşor şi obişnuiam să mă răstesc la copii tot timpul… Nu făceam nimic constructiv prin casă – doar stăteam degeaba, fără niciun pic de energie, nu voiam să ies. Nimeni nu putea să vorbească cu mine, iar eu nu aveam nimic de spus.12

O parte a schimbării persoanelor care îşi pierd locul de muncă constă într-o încetinire generală şi o dezvoltare progresivă a sentimentului că nu poţi fi constrânsfaci vreun efort. Sociologul Paul Lazarsfeld descria, într-o comunitate austriacă, „cercul vicios al oportunităţilor reduse şi al nivelului redus de aspiraţie” unde „lipsa prelungită a unui loc de muncă duce la o stare de apatie în care victimele nu mai folosesc nici măcar puţinele oportunităţi care le-au rămas”. Acest lucru se întâmpla în anii 1930, când condiţiile materiale erau mai rele

decât în zilele noastre, dar experienţe de tipul acela sunt încă frecvente; este foarte greu să te forţezi să depui eforturi mari şi să-ţi asumi iniţiative atunci când nu ai avut loc de muncă pentru o perioadă lungă.

De ce, oare, să aibă şomajul forţat aceste efecte? Ce lipseşte din viaţa unei persoane fără loc de muncă? Un răspuns evident ar fi (din nou!) „banii”. Cei mai mulţi oameni fără serviciu sunt, în mod considerabil, mai săraci decât erau atunci când aveau un loc de muncă. În unele cazuri, chiar se zbat, din punct de vedere financiar, să o scoată la capăt. Nu este surprinzător că studiile au relevat, în mod repetat, niveluri crescute de anxietate financiară şi suferinţă în rândul celor care şi-au pierdut locul de muncă. Mai puţin dramatică, dar tot un mare şoc pentru unii dintre cei care sunt disponibilizaţi, este pierderea bruscă a unor beneficii suplimentare: apeluri telefonice gratuite, articolele de papetărie şi chiar o maşină de serviciu.

Dar unor oameni (cel mai adesea, directori) li se oferă o „despăgubire” financiară atunci când devin şomeri, iar alţi câţiva se pot descurca din punct de vedere financiar chiar şi fără un loc de muncă. De ce ar trebui să-i facă nefericiţi pe acei oameni faptul că devin şomeri? Acestei întrebări i-a răspuns, pentru şomeri, în general, psihosociologul Marie Jahoda, prin 1980, în termenii celor cinci „funcţii latente” ale unui loc de muncă – beneficiile personale, care sunt mai ascunse decât este „funcţia manifestă” a muncii de a câştiga bani. Să le examinăm.

În primul rând, faptul de a fi angajat îţi creează o structură a zilei, împărţind-o pe bucăţi: trebuie să începi la timp, să te încadrezi în program şi, în general, să te autoorganizezi astfel încât să îndeplineşti condiţiile externe. Fără aceste activităţi obligatorii, mulţi oameni pierd sentimentul trecerii timpului şi se trezesc într-o lume care nu se schimbă, neavând nimic care să

împartă ziua pe bucăţi, efectuând aceleaşi activităţi, în situaţii imobile, fără nicio noutate şi fără să aibă vreun interes, în afara cadrului lor restrâns.

În al doilea rând, să ai un loc de muncă te face parte a unei reţele sociale mai mari, reduce izolarea şi singurătatea şi-ţi oferă experienţe împărtăşite cu alţii. La serviciu întâlneşti oameni noi şi, poate, interesanţi. Mai există şi cei pe care nu-i placi, dar lucrul principal este că oamenii au nevoie de legături cu alţii, iar fără un loc de muncă, aceste contacte pot fi reduse în mod serios.

Cea de-a treia „funcţie latentă” a lui Marie Jahoda a fost descrisă în termenii obiectivelor şi scopurilor care le depăşesc pe ale tale. Să ieşi din tine însuţi este important în sine, pentru că îţi face cunoştinţă cu provocări şi cu nevoile altor oameni, dar şi pentru că rutina muncii devine confortabilă prin familiaritatea ei. Adesea este un sentiment plăcut să te acomodezi cu activităţi care sunt o parte obişnuită a vieţii tale.

În al patrulea rând, serviciul ajută oferindu-ţi un sens al identităţii, o perspectivă asupra ta şi asupra modului în care te potriveşti în schema mai mare a lucrurilor. Ca parte a acesteia, să nu ai un loc de muncă poate aduce un stigmat îngrozitor, sau cel puţin aşa este perceput de persoana implicată. Aceasta poate simţi că s-a ratat, că este „aruncată la gunoi”, că nu joacă rolul adecvat în societate sau în sprijinirea propriei familii. În sfârşit, faptul că ai un loc de muncă îţi consolidează activitatea, îţi furnizează obiective şi scopuri şi te face ca mai degrabă să mergi mai departe, decât să revii asupra ta şi, poate, să ruminezi în legătură cu problemele pe care le ai (ne întoarcem, din nou, la „nevroza de duminică”).

În anii 1980 şi 1990, psihologii au efectuat numeroase studii comparând activităţile unor salariaţi cu ale unor şomeri şi, desigur, au existat diferenţe importante în aspecte ale vieţii lor –

se aflau, efectiv, în lumi diferite. Şomerii nu numai că aveau bani puţini, dar aveau şi structura timpului, contactele sociale, obiectivele externe, statutul social şi nivelurile de activitate – cele cinci „funcţii latente” ale unui loc de muncă – limitate.

Există diferenţe şi între situaţiile celor care sunt şomeri. Cercetătorii le-au examinat şi pe acestea, efectuând comparaţii între diferiţi oameni fără loc de muncă, în loc să confrunte situaţia de şomer în general cu situaţia de angajat în general. Nivelurile de suferinţă ale indivizilor fără loc de muncă s-a dovedit că au legătură cu nivelurile scăzute ale „funcţiilor” acelor locuri de muncă în lumea lor: cu cât unei persoane fără serviciu îi lipsesc mai mult caracteristicile în propriul cadru, cu atât este mai nefericită. Vom include şi vom dezvolta ideea lui Marie Jahoda în capitolele următoare, unde vom arăta cum îţi poţi profila situaţia sau postul în astfel de termeni.

Concentrarea acestui capitol asupra şomajului a relevat diferenţele fundamentale dintre lipsa impusă a unui loc de muncă şi situaţia persoanelor care lucrează. Cu toate acestea, caracteristicile care fac diferenţa dintre cele două grupuri se regăsesc şi în altă parte, cum ar fi, de exemplu, în viaţa persoanelor pensionate sau a casnicilor. Putem, oare, explica fericirea sau nefericirea lor în aceiaşi termeni? Da, putem. Capitolul 4 va arăta cum poate fi făcut acest lucru, după ce descoperirile subliniate aici au fost combinate cu rezultatele unor cercetări mai recente.

Mai întâi avem nevoie, totuşi, de o idee mai clară despre „fericire” şi „nefericire”. Acestea sunt subiectele capitolului 3.

3

Să te simţi bine şi să te simţi rău

Eşti fericit la serviciu? Mulţi oameni, când aud această întrebare, devin puţin nedumeriţi. Nu prea ştiu, îţi vor răspunde; ce înseamnă să fii fericit, pentru că, până la urmă, ei îşi fac

treaba, facturile sunt plătite, mai e şi altceva? Alţii spun că uneori chiar le place locul lor de muncă, dar cel mai adesea nu le place, aşa că nu sunt prea siguri. Sau poate se simt în regulă, dar îi face acest lucru fericiţi? Găsirea unei definiţii este complicată. În acest capitol vom arunca o privire asupra câtorva dintre principalele abordări ale cercetării academice, pentru a vedea cum ne pot ajuta.

TESTEAZĂ-TE – NU POŢI AVEA NICIO SATISFACŢIE?

Să începem prin a-ţi studia propriile sentimente. Pentru a afla cât de fericit sau nefericit eşti, avem nevoie de ceva mai mult decât de instinct.

Punctul nostru de plecare este ideea de satisfacţie a muncii. Oamenii spun uneori: „Satisfacţia muncii este scăzută pentru mine” sau: „Acel episod chiar mi-a afectat satisfacţia muncii”, iar satisfacţia şi insatisfacţia sunt, cu siguranţă, forme de fericire, respectiv nefericire. Multe anchete au arătat că între 70 şi 90% dintre oameni sunt mulţumiţi de locurile lor de muncă, dar procentul real diferă în funcţie de unde este stabilit punctul de la care eşti „cu adevărat” mulţumit.

Sentimentele tale referitoare la satisfacţia muncii se bazează, în parte, pe ceea ce aştepţi în circumstanţele date. Dacă nu sunt disponibile alte posturi care să ţi se potrivească, poţi decide că eşti mulţumit cu ceea ce ai, cu toate că nu-ţi place foarte mult. În acest caz, ai putea folosi mai curând „satisfăcător”, aşa cum ar face un profesor într-un raport şcolar de modă veche, în care acest lucru înseamnă, uneori, „greu de definit”. Aşa că nivelurile raportate ale satisfacţiei muncii ar putea fi mai ridicate decât nivelurile lor de fericire măsurate în alte moduri – locul de muncă e în regulă, dar nu este grozav şi nu prea îi face „fericiţi”.

Acestea fiind spuse, chestionarele cu privire la satisfacţia

muncii sunt bune, dar constituie doar o modalitate parţială de a afla care sunt sentimentele muncitorilor. Chestionarele de măsurare sunt de două tipuri. Primul adresează întrebări generale, despre locul de muncă în ansamblu. De exemplu, o întrebare de ansamblu, mai degrabă directă, chestionează în ce măsură eşti de acord cu afirmaţia „Luând în considerare toate aspectele, sunt mulţumit cu locul meu de muncă”. A doua abordare acoperă aspecte distincte ale satisfacţiei cu privire la puncte importante – remuneraţia, condiţiile de muncă, programul de lucru, colegii şi aşa mai departe – şi furnizează informaţii mai detaliate. Diferitele faţete ale satisfacţiei pot fi combinate într-un scor de ansamblu sau anumite grupuri de itemi pot arăta satisfacţia oamenilor faţă de un subgrup al caracteristicilor locului de muncă.

Chestionarul 1 (pp. 41–42) este un chestionar cu privire la satisfacţia muncii, care a fost aplicat în toată lumea13. Încearcă să-l completezi. Nu sta pe gânduri, ci doar citeşte-l, completează-l din prima. Poate fi o idee bună să fotocopiezi paginile sau scrie, pur şi simplu, numerele răspunsurilor tale, deoarece poţi completa chestionarul din nou, mai târziu, dacă se schimbă lucrurile sau dacă-ţi iei alt serviciu. Dă-le copii şi prietenilor şi colegilor – este un mod de a afla unde se situează perspectiva ta în comparaţie cu a lor. Sau poţi scoate la imprimantă o copie de pe site-ul www.psypress.com/joyofwork. Nu uita să treci şi data, ca să poţi compara răspunsurile de astăzi cu cele pe care le-ai putea da mai târziu.

Vei observa că acest chestionar examinează satisfacţia de ansamblu a muncii, luând în considerare 15 caracteristici principale. Obţii un scor general adunând rezultatele celor 15 răspunsuri şi, apoi, împărţindu-le la 15, obţii un rezultat mediu.

Dacă ai fi un caz tipic din populaţia Marii Britanii, punctajul mediu pentru toţi itemii Chestionarului 1 ar fi probabil

între patru şi cinci. Pentru un eşantion de aproape 50.000 de salariaţi din Marea Britanie, s-a constatat că scorul mediu a fost de 4,4714, femeile obţinând, în medie, un scor doar puţin mai mare decât bărbaţii. Dar, desigur, poţi avea sentimente diferite faţă de aspecte diferite ale locului tău de muncă. Este util să te uiţi, să zicem, la cele trei aspecte în care scorurile sunt cele mai mari şi cele mai mici. Este acest tipar acceptabil pentru tine? Poţi face ceva să îl schimbi? Vom vedea posibile răspunsuri la aceste întrebări în Capitolele 9 şi 10.

ÎNŢELEGEREA PROPRIEI COMBINAŢII

Fiecare om are o mulţime de sentimente care se suprapun. Pentru început, să separăm sentimentele în trei niveluri de întindere diferite: globale, specifice unui domeniu şi specifice unei faţete. La primul nivel, „fericirea globală” sau „nefericirea globală” este sentimentul de ansamblu pe care-l ai faţă de viaţă – „Sunt, în general, mulţumit de ceea ce se întâmplă”, „Viaţa ar putea fi mult mai bună” şi alte reacţii de tipul celor care „iau toate lucrurile în considerare”. „Satisfacţia faţă de viaţă” este unul dintre aspectele acestui sentiment global. La al doilea nivel, „fericirea specifică unui domeniu” se referă la părţi distincte ale vieţii tale: familia, viaţa socială şi aşa mai departe. În această carte, domeniul de interes principal este munca, aşa că ne concentrăm asupra sentimentelor „specifice unui domeniu” care au legătură cu locul de muncă: fericirea sau nefericirea cu privire la locul de muncă.

Dar, chiar şi în cadrul unui domeniu particular (locul tău de muncă, familia ta şi aşa mai departe), te poţi simţi diferit, în funcţie de aspectele pe care le iei în considerare. De exemplu, sentimentele legate de locul de muncă pot fi diferite faţă de salariu, faţă de colegi sau faţă de sarcinile pe care le ai de îndeplinit. În jargonul psihologilor, ele sunt mai curând sentimente „specifice unei faţete” (referitoare la faţete distincte),

decât „specifice unui domeniu” (acoperind un anumit domeniu sau un cadru, cum ar fi locul de muncă) sau „globale” (referitoare la viaţă ca întreg). Din când în când, va fi important să privim la unele aspecte specifice unor faţete ale fericirii de la acest al treilea nivel de întindere, de tipul „Colegii mei sunt grozavi, dar nu pot să-mi suport şeful”. În orice caz, când eşti întrebat de oameni dacă eşti fericit sau nefericit la locul de muncă, ei se gândesc, în general, în termeni de întindere medie, „specifici unui domeniu” – cam cât de mult îţi place sau îţi displace, luat în totalitate, locul tău de muncă.

Uneori este posibil ca niveluri diferite ale fericirii sau ale nefericirii să se întrepătrundă. În încercarea de a înţelege ce le face să depindă unele de altele, unele studii au descoperit că satisfacţia faţă de muncă a oamenilor (o formă de fericire specifică unui domeniu) este puternic asociată cu satisfacţia în viaţă (formă globală): dacă eşti fericit la serviciu, probabil că vei fi fericit şi în viaţă în general, iar acelaşi lucru e valabil şi pentru nefericire. De aceea ne referim uneori la fericirea globală în această carte, deşi ea este, de altfel, în principal referitoare la sentimentele de la locul de muncă. Ne vom restrânge cât vom putea la aspectele specifice muncii, dar ar fi absurd să separăm în mod complet lumea care nu are legătură cu munca.

Chestionarul 1: Satisfacţia globală la serviciu

(O versiune care poate să fie tipărită a acestui chestionar este disponibilă la adresa: www, psypress.com/joyofwork).

Vă rugăm să indicaţi mai jos cât de mulţumit sau nemulţumit vă simţiţi în legătură cu fiecare dintre următoarele caracteristici ale locului de muncă actual. Încercuiţi cifra din coloana corespunzătoare pentru fiecare caz.

Sunt extrem de nemulţumit
Sunt foarte nemulţumit

Sunt moderat nemulţumit
Nu sunt sigur
Sunt moderat mulţumit
Sunt foarte mulţumit
Sunt extrem de mulţumit
1
Condiţiile fizice de muncă
1
2
3
4
5
6
7
2
Libertatea de a alege propria metodă de lucru
1
2
3
4
5
6
7
3
Colegii de serviciu
1
2
3
4
5
6
7

4
Recunoaştere pentru munca bine făcută
1
2
3
4
5
6
7
5
Şeful direct
1
2
3
4
5
6
7
6
Cantitatea de responsabilitate care ţi se oferă
1
2
3
4
5
6
7
7
Nivelul salarial

1
2

3
4
5
6
7
8
Oportunitatea de a-ţi folosi aptitudinile
1
2
3
4
5
6
7
9
Relaţia dintre conducere şi lucrători în firmă
1
2
3
4
5
6
7
10
Şansele de promovare
1
2
3
4
5
6
7

11
Modul în care este condusă organizaţia
1
2
3
4
5
6
7
12
Atenţia acordată sugestiilor pe care le faci
1
2
3
4
5
6
7
13
Programul de lucru
1
2
3
4
5
6
7
14
Varietatea atribuţiilor
1
2
3

4

5
6
7Data curentă:

În mod similar, fericirea sau nefericirea de la locul de muncă (specifică unui domeniu) se reflectă, într-un anumit grad, în sentimentele cu o întindere mai mică (specifice unei faţete) faţă de salariu, colegi şi alte aspecte ale locului de muncă. Această suprapunere apare, parţial, pentru că aceleaşi caracteristici ale unui nivel de întindere au impact şi la alte niveluri; nivelul salariului îţi afectează satisfacţia faţă de serviciu ca întreg („specifică unui domeniu”), precum şi satisfacţia privind remuneraţia („specifică unui faţete”). Iar suprapunerea dintre nivelurile fericirii apare, parţial, şi din cauza personalităţii tale; unii oameni sunt, în general, mai mult sau mai puţin fericiţi decât alţii, oricare-ar fi lucrurile la care se gândesc. În capitolul 7 vom examina dovezi potrivit cărora toţi ne naştem cu un nivel personal de referinţă al fericirii sau nefericirii, care ne însoţeşte oriunde-am fi.

Mai există o legătură între diferitele tipuri de sentimente. Deşi oamenii presupun adesea că este important să evite nefericirea, de fapt există multe situaţii în care nu poţi să fii fericit fără ca, la un moment dat, să fi fost nefericit; o stare este dependentă de cealaltă. De exemplu, sentimentele tale pozitive provin adesea din atingerea unor obiective care sunt importante pentru tine. Dar atingerea acelor obiective nu este uşoară atunci când faci ceva complicat sau când trebuie, în acelaşi timp, să faci faţă altor probleme sau atunci când îţi lipsesc resursele de care ai nevoie. Aşa că s-ar putea să trebuiască să te simţi rău destul de mult timp, înainte să ai vreo şansă să te simţi bine; eforturile, dezamăgirile şi nefericirea nu pot fi evitate dacă

încerci să atingi un obiectiv dificil. (Scrierea acestei cărţi nu a fost întotdeauna distractivă!)

Această suprapunere necesară înseamnă că oamenii vor trebui, adesea, să facă faţă sentimentelor de anxietate, tensiune, depresie sau iritare dacă vor să fie fericiţi mai târziu. (Aici, la fel ca pe tot parcursul cărţii, vorbim despre depresie în sensul cotidian; depresia clinică este, bineînţeles, cu totul altceva.) Nimeni nu poate fi într-o stare de permanentă fericire. Unele cercetări au examinat persoane care sunt, în ansamblu, extrem de fericite, constatând că inclusiv aceste persoane se simt deseori rău în cadrul stării lor generale fericite. De aceea, de exemplu, fondatorul Institutului Australian al Fericirii (care lucrează cu indivizi şi cu grupuri pentru a le spori fericirea) are şi el „zilele lui proaste”. Deşi este în general fericit, trăieşte şi el „momente de frustrare şi mânie, momente de nelinişte şi tristeţe, interacţiuni cu alţii, care sunt dezamăgitoare şi tulburătoare” 15.

Într-adevăr, cercetările au arătat că emoţiile negative ale nefericirii pot avea beneficiul pervers de a face ca fericirea de mai târziu să pară mai mare, decât dacă ai fi fost fericit tot timpul. Uneori poţi să te simţi şi mai bine, pentru că te-ai simţit groaznic înainte. Opoziţia dintre cele două direcţii ale sentimentelor poate amplifica ultima experienţă, pe măsură ce treci de la una la cealaltă – un fel de recul. Aşa cum vom arăta în capitolul 8, fără nişte contraste, ai putea să te adaptezi la aproape orice experienţă continuă, astfel încât să ajungă să aibă mai puţin impact asupra ta. În schimb, momentele proaste pot, uneori, să facă momentele bune şi mai bune. Şi se întâmplă, bineînţeles, şi contrariul – o trecere bruscă de la întâmplări bune la întâmplări rele poate fi cu adevărat rea.

Aceste teme au legătură cu ideile de „yin şi yang”, care sunt fundamentale în multeculturi orientale. Ele descriu cum contrariile („yin” şi „yang”) sunt amândouă necesare şi se

completează unul pe celălalt în multe aspecte ale vieţii, astfel că ceea ce contează pentru noi este mai curând echilibrul lor, decât nivelul fiecăruia, în sine. În această privinţă, cercetările au arătat că oamenii din China sunt mai susceptibili să accepte nefericirea şi situaţiile care provoacă nefericirea ca părţi naturale ale vieţii, pe când americanii, de exemplu, caută, în medie, să îndepărteze cât mai repede sentimentele de nefericire.

NU EŞTI SINGUR

Nimic din ceea ce s-a spus până acum nu ar trebui interpretat ca însemnând că fericirea şi nefericirea apar în singurătate. O mulţime de oameni sunt influenţaţi de alţii din jurul lor, aşa că reacţiile lor în anumite situaţii pot fi modelate, parţial, de către o soţie, un partener, un coleg sau de către altcineva.

Daniel Taylor este director general la Metro Design, la Londra, şi nu are nicio îndoială cu privire la faptul că soţia lui, Dawn, îi influenţează mult starea de bine – îl sprijină în foarte multe feluri şi are o regulă strictă conform căreia sfârşitul de săptămână este dedicat familiei. „Îmi plac atât serviciul, cât şi viaţa de familie, dar dimineţile de luni mi se par în continuare dificile în pofida faptului că m-am simţit foarte bine cu familia în weekend”, spune el. „Dawn şi cu mine avem o abordare comună cu privire la muncă, vrem să reuşim, dar vrem, totodată, să ne simţim bine atunci când muncim. Zilele mele de lucru sunt foarte lungi şi am o viaţă interesantă, lucrând împreună cu echipa mea la conceperea şi construirea unor mari proiecte comerciale. Într-o zi pot să prezint propuneri de proiecte puternicului sindicat Unite, în următoarea, să călătoresc la Barcelona pentru a discuta şi a superviza un proiect pentru compania de motociclete Harley-Davidson, iar în următoarea, pot să mă uit peste planuri pentru Serviciul Naţional de Sănătate în vederea construirii unui centru de urgenţe modern. Dawn mă

ajută să stau cu picioarele pe pământ şi, de asemenea, să realizez că munca este un privilegiu şi că ne permite să le oferim copiilor noştri o viaţă frumoasă”, adaugă el.

Acestea nu sunt simple platitudini, nici pentru viaţa lui Daniel, nici pentru alţi oameni cărora li se aplică aceleaşi reguli. „Când deţii o afacere, există multe momente ca acesta, în care te zbaţi să plăteşti facturile curente, să faci faţă problemelor de personal, nu ai timpul necesar să faci ziua lucrurile importante, te străduieşti să respecţi un termen-limită aproape imposibil – toate acestea îmi pot da peste cap nivelul de stres”, spune el. „Dawn mă ajută să văd tabloul de ansamblu, să analizez lucrurile şi, în general, mă calmez. Îmi este, de asemenea, de mare ajutor şi în chestiuni practice. A fost un moment când toată echipa noastră, de aproximativ 30 de oameni, lucra non-stop pentru a finaliza un proiect de instalaţii şi a trebuit să mergem cu toţii la serviciu într-o duminică; Dawn a apărut brusc, aducând un prânz grozav pentru noi toţi”.

Acesta este tabloul unui parteneriat la nivel personal. Există şi alte exemple în care este decisiv să ai persoana potrivită cu care să lucrezi. Josh Van Raalte este un specialist în relaţii publice din Marea Britanie şi şi-a înfiinţat agenţia, numită Brazil, împreună cu un partener. Era un profesionist experimentat şi era mai mult decât capabil să se organizeze de unul singur, dacă ar fi vrut să o facă. Dar a decis altceva: „Sunt mai motivat când lucrez cu un partener – începerea de la zero a unei afaceri este întotdeauna dificilă, iar cu un partener poţi găsi soluţii împreună – dacă amândoisuntem la fel de motivaţi şi muncim pentru un scop comun”, explică el. „Acest lucru m-a ajutat să mă concentrez asupra afacerii şi să nu fiu distras de influenţe din afară, cum ar fi familia, mai ales atunci când iniţial lucrezi de acasă, cum munceam eu. Mi-am instalat biroul în subsolul casei”.

Dar i-a permis, oare, lui Josh, natura parteneriatului, să scape de potenţialele sentimente negative cu privire la munca în care s-ar fi împotmolit altfel? „De multe ori, rezolvând probleme cu angajaţii, aspecte financiare, probleme cu clienţii şi planuri de afaceri”, spune el, „discuţiile cu angajaţii au fost predominante, iar atunci când ai un interes egal într-o afacere, ai un feedback mai bun”.

Interesant este că Josh simte că nu ar fi realizat acelaşi lucru împreună cu un director, el a vrut neapărat un partener. „În mintea mea, atunci când începi o afacere, dă mai bine să ai doi proprietari, nu doar unul. Nu era doar motivaţia mea, erau şi ceilalţi oameni. Când am înfiinţat Brazil, aş fi putut să o înfiinţez singur şi să «angajez», în loc să-mi aleg ca partener, această persoană. Dar m-am gândit că, într-o afacere mică de două persoane, ar fi creat imediat o breşă şi, de asemenea, nu l-ar fi implicat pe celălalt la fel ca pe mine, pentru că ar fi avut mai puţin interes în afacere. Dacă nu ar fi fost partener, mă temeam că ar avea o atitudine de tipul programul începe la 9 şi se termină la 5 şi nu ar fi avut de câştigat la fel de mult ca mine de pe urma succesului afacerii. Aceasta este, în opinia mea, avantajul de a avea mai curând un partener, decât un director”.

Aceste exemple de sprijin reciproc sunt prezentate în acest capitol dintr-un motiv special. Ne ajută să reţinem că, deşi sentimentele de fericire şi nefericire pot fi studiate la indivizi separaţi, adesea ele depind mult de alţii. Recunoscând că oamenii din jurul tău fac parte din imaginea de ansamblu, în aceste moduri, ce au spus psihologii despre natura „fericirii”?

ROATA FERICIRII

Multe cercetări au fost încadrate ca referindu-se la „starea de bine” a oamenilor, deşi această etichetă poate avea mai multe înţelesuri. Mai întâi este necesar să separăm starea de bine „psihică”, „mentală” sau „subiectivă” (asupra căreia se

concentrează această carte) de aspectele corporale, descrise ca stare de bine „fizică”, deşi ambele pot, bineînţeles, să se influenţeze reciproc.

Definiţiile stării de bine subiective se referă adesea la ceea ce profesorul de psihologie Jonathan Freedman, din New York, a descris fie ca „fericirea ca linişte sufletească şi mulţumire”, fie „fericirea ca distracţie, exaltare” 16. Te poţi simţi în aceste două moduri destul de diferite – fie relaxat, calm şi liniştit, fie plin de viaţă, entuziast şi euforic. Ambele sunt seturi de sentimente pozitive, dar nu sunt la fel – ele diferă în funcţie de cât de energizat sau viguros psihic eşti. Adesea, psihologii se referă la această diferenţă ca presupunând „activarea” mentală. Folosind cuvinte înrudite, putem spune că oamenii care sunt activaţi mental în acest fel sunt mai „însufleţiţi”, mai „vii emoţional”, mai „înfocaţi”, mai „euforici”, mai „tonici”, mai „înflăcăraţi”, mai „ageri”, mai „excitaţi”, mai „viguroşi” sau mai „plini de viaţă”.

Astfel, sentimentele de fericire pot să fie ori mai activate (în termeni de entuziasm şi euforie, de exemplu), ori mai puţin activate (doar cu un pic de energie mentală – relaxat şi mulţumit). Lucrurile stau la fel şi în privinţa părţii negative – când eşti nefericit. Atunci când te simţi rău, poţi să fii nefericit într-un mod activ, energic, înflăcărat. În acest caz vei fi anxios, încordat şi îngrijorat. Pe de altă parte, ai putea să fii nefericit, dar fără energie mentală – letargic, trist şi deprimat.

Aceste patru tipuri de fericire şi nefericire reflectă sentimentele care apar pe marginea Roţii Fericirii (pagina 49). Tiparele delimitate pe această Roată au fost confirmate de studii de cercetare în numeroase ţări, descriind sentimente care diferă unul de celălalt în cele două feluri pe care tocmai le-am descris17. De la stânga la dreapta este trasată axa „Plăcerii” – cât de bine sau rău te simţi. Cu cât sentimentele tale sunt mai

spre stânga, cu atât eşti mai puţin fericit.

Dar fericirea sau nefericirea ta pot varia şi de-a lungul liniei verticale (în sus şi în jos), care arată cât de activate/pline de energie/agitate îţi sunt sentimentele; sentimentele din partea superioară a roţii sunt mai activate. Astfel, partea din dreapta-sus a roţii acoperă fericirea plină de energie, în partea stângă-jos se situează nefericirea slab activată şi aşa mai departe.

S-ar putea să-ţi facă plăcere să te gândeşti unde poţi fi găsit de obicei în această structură. Eşti în general nefericit sau în general fericit (în stânga sau în dreapta diagramei), iar fericirea sau nefericirea ta este în general mai plină de viaţă sau mai lipsită de energie (mai aproape de partea de sus sau de cea de jos)? Şi cât de puternice sunt aceste sentimente? Locul în care te afli pe roată diferă, referitor la serviciu sau la contexte care nu au legătură cu serviciul? Altă idee este să te gândeşti la oameni pe care-i cunoşti; ei se situează în alte părţi ale cercului?

În continuare, putem simplifica numeroasele sentimente numite în Roata Fericirii în patru tipuri de bază. Să le rezumăm ca „entuziasm” şi „confort”, pentru cele două tipuri de fericire din dreapta, şi „anxietate” şi „depresie”, pentru nefericirea din stânga. Aceste patru posibilităţi apar ca etichete pe Roata Fericirii, în fiecare cadran.

Să ne întoarcem, acum, la întrebarea de la început: eşti fericit la serviciu? În loc să încerci să oferi un răspuns general, ai putea să te gândeşti la cele patru tipuri principale de fericire: care dintre cele patru secţiuni îţi descrie cel mai bine sentimentele de la serviciu? Şi cât de puternice sunt acele sentimente? Bineînţeles, sentimentele se schimbă din când în când şi e necesar să alegi o perioadă adecvată la care să te gândeşti – care să acopere, spre exemplu, atât prezentul, cât şi

trecutul recent.

DACĂ VESEL SE TRĂIEŞTE…18

Ei, bine, ai putea să baţi din palme 19. Sau ai putea să încerci să completezi alt chestionar. Fă-o, chiar dacă tu consideri că nu eşti fericit. Psihologii au elaborat şi testat seturi de itemi cu ajutorul cărora oamenii pot să-şi descrie sentimentele referitoare la muncă şi la alte aspecte ale vieţii lor. Să aruncăm o privire la fericirea şi nefericirea de la locul de muncă în termenii din Roata Fericirii.

Chestionarul 2 acoperă cele patru tipuri de sentimente. Vei vedea că sunt mai degrabă întrebări referitoare la sentimentele legate de locul de muncă (din domeniul muncii plătite), decât referitoare la sentimentele tale generale despre viaţă ca întreg.

Rezultatele acestui chestionar pot fi calculate astfel încât să evalueze mai multe grupe de sentimente legate de locul de muncă20, dar, deocamdată, să ne uităm pur şi simplu la fericire şi nefericire – rezultatele tuturor itemii pozitivi, respectiv la cei negativi. În fiecare caz în parte trebuie să aduni numerele (de la 1 la 5) de la răspunsurile pe care le dai la itemii relevanţi şi apoi să împarţi la şase, pentru a obţine un scor mediu pentru acel tip de sentiment. Pentru sentimentele pozitive de fericire, adună rezultatele de la itemii 1,2,5,6,9 şi 10, iar pentru nefericire, adună 3,4,7,8,11 şi 12, împărţind totalul la 6, în ambele cazuri. Vezi unde se încadrează cele două rezultate medii pe care le obţii între cele cinci opţiuni de răspuns, pentru a oferi un răspuns în linii mari la întrebarea de la începutul capitolului.

Chestionarul 2: Sentimentele la locul de muncă

(O versiune care poate să fie tipărită a acestui chestionar este disponibilă la adresa: www, psypress.com/joyofwork.)

Dacă vă gândiţi, în general, la ultimele câteva săptămâni, ce aţi simţit faţă de locul de muncă? Alegeţi, vă rog, câte o variantă pentru fiecare dintre cele 12 descrieri de mai jos.

Încercuiţi cifra corespunzătoare în fiecare caz în parte.

M-am simţit

Deloc

Doar puţin

Destul de

Foarte

Extrem de

1

Entuziast

1

2

3

4

5

2

Mulţumit

1

2

3

4

5

3

Neliniştit

1

2

3

4

5

4

Abătut

1

2

3
4
5
5
Exaltat
1
2
3
4
5
6
Confortabil
1
2
3
4
5
7
Încordat
1
2
3
4
5
8
Deprimat
1
2
3
4
5
9

Interesat
1

2
3
4
5
10
Relaxat
1
2
3
4
5
11
Îngrijorat
1
2
3
4
5
12
Deplorabil
1
2
3
4
5
Data curentă:
MAI MULTE DESPRE SENTIMENTELE TALE

Aşa cum am spus, sentimentele pot fi „globale” (despre viaţă în general) sau „specifice unui domeniu”. Chestionarul 2

poate fi aplicat la oricare dintre aceste niveluri (schimbă doar prima propoziţie din instructaj), dar noi ne concentrăm, aici, asupra domeniului muncii. Poziţia ta particulară pe Roata Fericirii, cu privire la locul de muncă, esteinfluenţată de ceea ce ţi se întâmplă la serviciu. Dacă eşti bombardat cu cerinţe exagerate şi conflictuale, probabil că te simţi anxios şi încordat – nefericit şi activat în secţiunea din stânga sus. Dar dacă nu ai nimic de făcut sau nu ai sentimentul că munca ta merită osteneala, sentimentele tale de nefericire se vor încadra, probabil, mai curând în cadranul din stânga jos al diagramei – nefericit, dar mai mult deprimat decât anxios.

Există şi alte diferenţe între tipuri diferite de slujbe. Directorii sunt predispuşi, în medie, la sentimente legate de muncă (şi de fericire, şi de nefericire) mai activate/agitate – mai aproape de partea de sus a diagramei, fie că este vorba despre entuziasm, fie că este vorba despre anxietate. Iar bărbaţii şi femeile sunt diferiţi în ceea ce priveşte distribuţia medie, deoarece femeile îşi exprimă, mai des decât o fac bărbaţii, sentimentele negative de anxietate sau deprimare.

Notează că am vorbit separat despre sentimente care sunt fie pozitive (fericire: entuziasm şi confort), fie negative (nefericire: anxietate şi depresie). Adesea este important să le luăm în considerare pe fiecare în parte, în loc să combinăm pozitivul şi negativul într-un sentiment de ansamblu, deoarece absenţa unuia nu înseamnă, neapărat, că celălalt este prezent. Absenţa fericirii nu înseamnă că eşti, de fapt, nefericit, exact aşa cum absenţa bolii nu înseamnă că eşti cu siguranţă sănătos ori absenţa datoriilor nu înseamnă că eşti bogat.

Mai este un motiv să privim separat sentimentele pozitive şi negative şi acesta este legat de noţiunea de „ambivalenţă” – să ai sentimente contradictorii în legătură cu ceva. Aşa cum se întâmplă şi cu alte aspecte importante ale vieţii tale, poate să-ţi

placă şi în acelaşi timp să-ţi displacă serviciul pe care-l ai; munca are aspecte multiple, unele dintre ele fiind mai puţin plăcute decât altele. Scriitorul Studs Terkel a prezentat o colecţie de relatări personale ale unor lucrători despre locul lor de muncă, de exemplu:

Această carte, fiind despre muncă, este, prin însăşi natura ei, despre violenţă – a spiritului, precum şi a corpului. Este despre ulcere, precum şi despre accidente, despre meciuri zgomotoase, dar şi despre bătăi cu pumnii, despre căderi nervoase, precum şi despre pierdut vremea. Este, mai presus de toate (sau sub toate), despre umiliri zilnice. Să supravieţuieşti încă o zi este un triumf destul de mare pentru cei mai mulţi dintre noi, care umblăm răniţi… Este, de asemenea, despre o căutare, a sensului zilei, precum şi a pâinii de zi cu zi, a recunoaşterii, precum şi a banilor, mai degrabă a uimirii, decât a letargiei; pe scurt, mai curând a unui fel de a trăi, decât a unui fel de a muri de luni şi până vineri.21

În termeni mai pragmatici, un mecanic de locomotivă („conductor" în SUA) îşi descrie ambivalenţa astfel:

Unor oameni le plac slujbele pe care le au, altora nu. Mie îmi place a mea. Chiar îmi place. [Dar] uneori nu vreau să mă duc la serviciu. Ştii, uneori sunt, cum să zic, of, Dumnezeule, chiar nu vreau să mă duc la serviciu astăzi. Nu vreau decât să stau acasă în micul meu univers. Dar sunt şi momente când nu-mi vine să cred că sunt plătit ca să fac asta.22

Iar mulţi cititori vor înţelege perspectiva acestui lucrător:

Sincer, urăsc munca. Bineînţeles că aş putea spune, la fel de adevărat, că iubesc munca; că este o activitate magnific de interesantă; că este, adesea, fascinantă; că-mi doresc să nu fi fost nevoit să o fac; că-mi doresc să fi avut o slujbă la care să fi putut să câştig un salariu decent. În total sunt şase afirmaţii subiective despre muncă şi toate suntadevărate pentru mine.23

Cu asemenea sentimente contradictorii, nu este de mirare că multora le este dificil să decidă dacă sunt fericiţi la locul de muncă.

ALTE ASPECTE ALE FERICIRII ŞI NEFERICIRII

Până acum ne-am concentrat asupra a ceea ce sunt, de fapt, elementele de bază ale fericirii – sentimente distincte, de patru tipuri principale. Aşa cum apar singure, ele se combină şi cu alte teme şi creează experienţe mai complicate. Am vorbit, deja, despre satisfacţia muncii tale, iar acum vom arunca o privire asupra unor reacţii pozitive faţă de locul de muncă în alte câteva moduri – moralul, implicarea, angajamentul, autoactualizarea, nivelul semnificaţiei percepute, a fi „în flux”, fericirea şi autoconfirmarea „autentică” –, precum şi reacţii negative, în termeni de stres legat de locul de muncă, suprasolicitare şi „epuizare”. Toate acestea sunt forme de fericire şi de nefericire, deşi nu le etichetăm întotdeauna ca atare, atunci când ne gândim la ele.

CÂTEVA FORME DE FERICIRE LA SERVICIU

Este de remarcat că, deşi sunt foarte interesaţi de fericirea lor şi a familiei lor, angajatorii şi managerii nu sunt siguri dacă ar trebui să-i intereseze fericirea colaboratorilor lor. Parţial, aceasta este o întrebare care priveşte diferenţele dintre fericirea „globală” şi „specifică unui domeniu” (aici, referitoare la serviciu). Angajatorii le-ar putea dori salariaţilor lor foarte multă fericire în sensul global, al vieţii ca întreg (sau să creadă că „asta nu-i treaba mea”) şi, în acelaşi timp, să refuze să ţină cont de impactul pe care îl au politicile lor organizaţionale asupra aceleiaşi fericiri a oamenilor la serviciu.

În plus, unii angajatori privesc fericirea la serviciu ca pe o idee mai curând insipidă, care stă în calea adevăratului obiectiv al afacerii, succesul financiar. Două remarci pot fi făcute, în replică. În primul rând, starea de bine a lucrătorilor este legată,

neîndoielnic, de buna lor performanţă; rezultatele unor cercetări, ilustrate în capitolul 1, relevă legături nu doar cu individul singular, ci şi cu organizaţia ca întreg – fericirea personalului este răsplătită! În al doilea rând, aplicarea altor etichete aceleiaşi idei dă o impresie foarte diferită. „Moralul”, de exemplu.

Aproape oricine doreşte un moral ridicat într-o organizaţie, un lucru care indică existenţa unor sentimente pozitive la serviciu legate de îndeplinirea eficientă a obiectivelor. Termenul acoperă, în principal, sentimentele aflate în secţiunea din dreapta sus a Roţii Fericirii (numite în general „entuziasm”), care alimentează comportamentele ce conduc organizaţia acolo unde aceasta îşi doreşte să fie. Termenul se aplică adesea unor grupuri de oameni şi se referă la moralul grupului sau al echipei, ca întreg.

Cercetările asupra oamenilor şi locurilor de muncă nu au investigat prea des moralul, sub această denumire, dar dacă nu-ţi este confortabil să promovezi politici referitoare la moduri de îmbunătăţire a fericirii personalului, ai putea să te gândeşti, în schimb, la acel obiectiv în termeni de îmbunătăţire a moralului. În acest caz, sentimentele pozitive şi munca eficientă merg mână-n mână. Chiar şi aceia dintre colegii tăi care refuză să se gândească la fericire ca la un obiectiv organizaţional vor fi dispuşi, probabil, să arunce o privire asupra unor propuneri de creştere a moralului personalului.

Deşi moralul s-a bucurat de puţină atenţie, în mod explicit, din partea psihologilor.

„Implicarea în muncă” a fost studiată decenii bune, întrebarea fiind dacă angajaţii se simt cufundaţi în activităţile de la serviciu. Cât de mult sunt ei de acord cu afirmaţii cum ar fi „Trăiesc, mănânc şi îmi respir munca” sau „Cele mai importante lucruri care mi se întâmplă au legătură cu serviciul”? De obicei, oamenii sunt lăsaţi să aleagă unul dintre cinci răspunsuri ca

„Dezacord puternic”, „Dezacord uşor”, „Nu sunt sigur”, „Acord uşor” şi „Acord puternic”. Este puţin probabil să ai o medie a răspunsurilor „Acord puternic” la afirmaţii privind implicarea categorică, dar ai putea foarte bine să te situezi în intervalul „Dezacord uşor” sau „Acord uşor”.

O versiune a acestei idei, foarte răspândită astăzi, este cea a „angajării” tale în muncă. Pentru această idee, itemii chestionarului vizează direcţii ca „Mă ia valul când muncesc”, „Serviciul meu mă inspiră” sau „Sunt cufundat în munca mea”. Nu este surprinzător faptul că oamenii care obţin scoruri înalte la aceste întrebări (cei care sunt „angajaţi” în munca lor) obţin scoruri ridicate şi cu privire la sentimentele de fericire activată, din secţiunea dreapta sus a Roţii Fericirii. Iar legătura cu „moralul” este evidentă.

Teme asemănătoare erau populare în anii 1960 şi 1970, când psihologii americani Frederick Herzberg şi Abraham Maslow insistau asupra nevoii oamenilor de „actualizare de sine” sau „creştere psihologică”, pe lângă preocupările mai evidente pentru hrană, căldură, sex şi aşa mai departe. Ei au subliniat faptul că mulţi oameni au un sentiment (probabil vag) că nu-şi împlinesc adevăratul potenţial sau că nu sunt „ei înşişi cu adevărat”, iar profesorul Herzberg a argumentat că locurile de muncă pot şi trebuie să fie proiectate astfel încât să ajute lucrătorii să avanseze în acea direcţie; o astfel de schimbare ar creşte, totodată, productivitatea, susţine el.

Un aspect al acestei teme este percepţia conform căreia a lucra are o semnificaţie personală pentru tine sau îţi sporeşte sentimentul propriei valori. În astfel de cazuri simţi că-ţi foloseşti timpul în activităţi care folosesc potenţialul pe care-l ai, poate în beneficiul altora. Fericirea de acest tip este ilustrată de către Pamela Goldberg, directorul executiv al Companiei împotriva Cancerului la Sân din Marea Britanie, când stă de

vorbă cu noi despre serviciul ei:

După atentatele de la 11 septembrie, m-a sunat o prietenă, care este avocat, la vreo două zile. Lucram amândouă la marginea City-ului24 – existau zvonuri că fusese vizată şi Londra – şi m-a sunat şi mi-a spus că mă invidiază, iar eu am întrebat-o de ce. Mi-a spus: pentru că tu ştii de ce faci ceea ce faci, dar în această dimineaţă noi am venit cu toţii la muncă gândindu-ne: „Ce rost are?”

O idee influentă în acest domeniu a fost cea de „flux”, elaborată şi popularizată de către Mihaly Csikszentmihalyi, profesor titular la Universitatea din Chicago, dar acum la Universitatea California. Fluxul este starea psihică pe care o experimentezi atunci când eşti absorbit într-o sarcină dificilă pentru care ai abilităţi adecvate şi dorinţa de a reuşi – când „te pierzi” în ea, iar timpul pare să zboare. Profesorul Csikszentmihalyi a subliniat cât de intensă şi de focalizată poate fi concentrarea în astfel de circumstanţe, când simţi că eşti una cu acţiunile tale şi cu mediul în care te afli. (El citează ca exemple alpinismul, jocul de şah sau soluţionarea unor probleme dificile, dar interesante). În aceşti termeni, fericirea la serviciu şi oriunde altundeva înseamnă să experimentezi în mod frecvent starea de flux şi să ai şi alte sentimente pozitive, ca cele despre care am discutat.

Astfel de idei sunt centrale în „psihologia pozitivă”, populară în momentul de faţă, iniţiată de către profesorul Martin Seligman de la Universitatea din Pennsylvania, SUA. El a dezvoltat tema „fericirii autentice”, făcând distincţie între ceea ce numeşte „viaţa plăcută” şi „viaţa bună” 25. Prima este fericirea aşa cum am vorbit despre ea – să te simţi bine şi să eviţi durerea. Cel de-al doilea tip de fericire, însă, cel care este „autentic”, s-a spus că apare în special prin punerea în aplicare a punctelor tari şi a abilităţilor personale, contribuind în moduri

gratificante la autoamplinirea individului. Astfel de activităţi sunt mai puţin clar legate de sentimentele de fericire în sensul clasic al stării de bine subiective, dar sunt mai apropiate de temele actualizării de sine prezentate mai sus.

Aceste idei au fost dezvoltate de către alt profesor american, Tal Ben-Shahar, de la Universitatea Harvard. El defineşte fericirea ca „experienţa de ansamblu a plăcerii şi semnificaţiei” 26, subliniind că partea cu „semnificaţia” este deosebit de importantă. Prin aceasta, vorbeşte despre sentimentul că faci ceva ce contează pentru tine, că sunt implicate obiective pe care chiar le valorizezi şi ai un oarecare sentiment de autoamplinire. În conformitate cu această definiţie (mai restrictivă decât multe altele), poţi simţi plăcere (mâncând o masă grozavă, de exemplu), dar tot nu poţi fi descris ca fericit, deoarece aceasta necesită, în plus, un sentiment al sensului personal.

Ca şi actualizarea de sine, experienţa semnificaţiei este dificil de descris în termenii activităţii profesionale de zi cu zi, dar se poate întemeia pe activităţi minore, dar importante din punct de vedere personal. Astfel se poate spune că oamenii sunt fericiţi în acest sens, atunci când sunt mândri de calitatea a ceea ce au produs sau de ajutorul pe care l-au oferit altora ori atunci când sunt mulţumiţi de folosirea aptitudinilor pe care s-au străduit să le dobândească; ei simt că au făcut ceva semnificativ.

Nici profesorul Csikszentmihalyi, nici Seligman nu au studiat locurile de muncă şi aproape că nu au menţionat fericirea care este strict legată de locul de muncă. Totuşi, ideile lor par să fie aplicabile unor angajaţi – în primul rând celor care nu trebuie să se lupte cu posturi care sunt neplăcute prin natura lor şi cu lipsuri financiare acute. În general, putem înţelege în ce fel „fericirea autentică” poate fi relevantă pentru fericirea la serviciu, dar mulţi oameni sunt îngrijoraţi din cauza serviciului,

în termenii unor sentimente mai directe, aşa cum sunt cele din Roata Fericirii27. Totuşi, dacă vrem să îmbunătăţim fericirea la serviciu, trebuie să ne gândim să găsim şi mai multă „semnificaţie”, ca şi pur şi simplu „plăcere”. Vom examina acest lucru în capitolele 9 şi 10, când profesorul Ben-Shahar îşi va face din nou apariţia.

CÂTEVA FORME DE NEFERICIRE LA LOCUL DE MUNCĂ

Să ne îndreptăm acum spre partea negativă – câteva forme de nefericire la serviciu. Cercetătorii şi mass-media au contribuit la perspectiva recentă potrivit căreia oamenii sunt din ce în ce mai „stresaţi” la locul de muncă. Mii de studii, în numeroase ţări, i-au întrebat pe salariaţi cât de stresaţi se simt şi care aspecte de la locul lor de muncă li se par stresante.

Nu există nicio linie de demarcaţie evidentă între a fi stresat de un loc de muncă (sau a fi „sub presiune”) şi doar a nu-ţi plăcea un serviciu, iar schimbările recente în normele societăţii („mode”, dacă vrei) vor să spună că astăzi este adesea la modă să spui că eşti „stresat”, în contextul în care înainte ai fi fost doar „nefericit”. Este posibil ca aparenta creştere a numărului lucrătorilor stresaţi să fie, cel puţin parţial, o schimbare în dorinţa lor de a se descrie în acest fel. Moda are o influenţă foarte puternică.

Merită, de asemenea, să remarcăm că nu toate formele de stres sunt un lucru rău. De exemplu, sportivii se supun ei înşişi unei presiuni extraordinare fără să se plângă, multor oameni le place să fie suprasolicitaţi de sarcinile pe care trebuie să le îndeplinească, iar cei care solicită un loc de muncă se descriu frecvent ca vrând să treacă la „următoarea lor provocare” – cu alte cuvinte, căutând un pic mai mult stres decât au în momentul de faţă. În plus, presiunile pe termen scurt pot fi benefice în ansamblu (chiar dacă, pe moment, nu pare aşa) pentru a te ajuta

să atingi mai târziu obiectivele care te fac foarte fericit. Aceste aspecte vor fi explorate în capitolul 5.

„Stresul” a fost definit iniţial ca o povară grea (ca stresul aplicat asupra unui pod de un trafic intens sau de vremea rea), dar acest sens specific s-a extins în mod progresiv (unii ar spune că s-a „umflat”). Multe lucruri sunt descrise acum ca stresante, deşi în trecut abia ar fi fost numite neplăcute sau dezagreabile. Unele aspecte ale unui loc de muncă pot fi, bineînţeles, negative, dar numai unele dintre ele sunt cu adevărat „stresante” prin aceea că te supun unei poveri excesive.

Alt termen suprautilizat este „epuizarea” asociată cu serviciul. Elaborat iniţial doar pentru personalul cu funcţii de asistenţă personală (surori medicale, asistenţi sociali etc.) care au un contact neîntrerupt cu clienţii, chestionarele pentru epuizare acopereau sentimente de cinism referitoare la clienţi sau la sarcinile de serviciu, precum şi sentimente de realizări minore – o credinţă conform căreia activităţile tale nu fac niciun bine. Cu toate acestea, termenul, ca şi cel de „stres”, a fost aplicat foarte larg în scrieri populare, referindu-se la aproape orice reacţie negativă faţă de un loc de muncă.

Noi nu credem că o arie atât de largă este de ajutor şi am prefera să ne concentrăm asupra unuia dintre aspectele particulare ale ideii iniţiale – sentimentele de epuizare emoţională. Ele au fost atinse de enunţuri din chestionare cum ar fi „Mă simt epuizat la sfârşitul zilei de muncă” şi „Mă simt secătuit emoţional de serviciu”. Nu este nicio îndoială că se aplică multor oameni, la un moment dat, în viaţa petrecută muncind. Atunci când punem întrebări despre nefericirea la locul de muncă, trebuie să fie luată în considerare epuizarea emoţională de acest tip, cu siguranţă, dar şi elementele de bază ale sentimentelor negative prezentate mai devreme, în acest capitol.

Faptul că termeni ca „stres” şi „epuizare” îşi pot schimba sensul, pentru a se potrivi cu punctul de vedere al unei societăţi extinse, are legătură cu un punct de vedere general. Uneori, fericirea şi nefericirea se bazează, parţial, pe ceea ce cred oamenii. Poţi avea sentimente contradictorii sau poţi să fii nesigur dacă reacţiile tale chiar pot fi numite „fericite”. În aceste circumstanţe, când lucrurile par ambigue, unele cercetări au arătat, adesea, că suntem susceptibili, în mod special, să ne inspirăm din ideile altora. Colegii se cred fericiţi? Articolul acela din revistă nu spunea că aproape toată lumea este stresată în zilele noastre? M-am simţit aşa în ultima săptămână? De ce par colegii mei fericiţi tot timpul la serviciu? Oare nu cumva oricine altcineva este mai fericit decât mine? (Oamenii tind să gândească aproximativ la fel despre bani şi sex.) Aşa că uneori este util să te opreşti şi să te întrebi ce sentimente ai faţă de serviciu: cât de mult sunt în întregime „ale tale” şi cât de mult sunt influenţate de ideile altor persoane? De exemplu, ce ar simţi un nou-venit (neatins de „moda” locală) despre acest loc de muncă? DECI UNDE AM AJUNS?

Primele capitole au pregătit scena pentru o privire mai detaliată asupra locului de muncă şi asupra ta. Iată varianta concisă.

Fericirea este dorită de toată lumea, în toate domeniile vieţii. Faptul de a o găsi în munca plătită prezintă probleme speciale, deoarece aproape fiecare om trebuie să aibă un serviciu, chiar dacă, la un moment dat, ar prefera să nu-l aibă, şi pentru că serviciile presupun în mod necesar unele activităţi care sunt dificile sau neplăcute. Cu toate acestea, cei care au un serviciu sunt, per ansamblu, mai fericiţi decât cei care sunt şomeri, iar munca plătită este centrală în funcţionarea aproape tuturor societăţilor.

Pe lângă faptul că este importantă din punct de vedere

personal, fericirea la locul de muncă dă naştere unor performanţe bune în muncă şi, potenţial, succesului organizaţional. Cu cât le place mai mult lucrătorilor munca pe care o fac, cu atât ei contribuie mai mult la acest lucru. Te poţi gândi la acest fenomen în termeni de „moral”, care este o formă de fericire.

Fericirea poate fi numită în mai multe feluri, dintre care satisfacţia faţă de muncă este deosebit de importantă. Iar sentimentele separate de bucurie, plăcere şi aşa mai departe sunt elementele de bază ale unor reacţii mai complexe, cum ar fi implicarea în muncă. Sentimentele negative specifice, ca tensiunea sau tristeţea, alimentează, de asemenea, forme mai largi de nefericire.

Ţi-am cerut să-ţi înregistrezi fericirea sau nefericirea de acest tip, de acum, răspunzând la Chestionarele 1 şi 2, iar acum este necesar să vedem cum sunt legate aceste sentimente de ceea ce se întâmplă la locul de muncă. Aceasta este sarcina următoarelor trei capitole.

Cele Nouă Necesităţi

Am încheiat capitolul 3 cu câteva sugestii referitoare la ingredientele importante pentru starea de bine şi vom construi în continuare pornind de la ele, pentru a vă arăta cum să vă elaboraţi un profil al locului de muncă din perspectiva acestor aspecte esenţiale. În acest capitol vom lua în considerare orice tip de situaţie – inclusiv serviciul – iar în capitolele 5 şi 6 vom arunca o privire mai detaliată asupra felului în care aceste caracteristici generale sunt importante în mod specific la locul de muncă.

SURSE ALE FERICIRII SAU NEFERICIRII

Să începem cu o carte publicată de coautorul Peter Warr în 1987: Work, unemployment and mental health. Acesta a identificat ceea ce noi numim astăzi cele „Nouă Necesităţi” –

cele nouă surse externe principale ale fericirii şi nefericirii. Acestea sunt importante în orice tip de situaţie şi creează diferenţele psihologice dintre situaţii, cum ar fi, de exemplu, să ai un serviciu şi să fii şomer, sau să lucrezi şi să fii pensionat. Ele sunt etichetate astfel:

Cele Nouă Necesităţi în orice situaţie sau rol

1. Influenţă personală;
2. Folosirea abilităţilor;
3. Solicitări şi obiective;
4. Diversitate;
5. Cerinţe şi perspective clare;
6. Contacte sociale;
7. Bani;
8. Condiţii fizice adecvate;
9. Rol valorizat.

Aceste caracteristici ale vieţii îţi afectează fericirea în multe feluri. Primul aspect, şi cel esenţial, al oricărui mediu, este posibilitatea de a avea o oarecare influenţă personală. Pentru a obţine ceva pozitiv sau pentru a te feri din calea pericolului, trebuie să faci să se întâmple unele dintre lucrurile care vrei să se întâmple. Nu vrei neapărat să ai foarte multă „influenţă” – să conduci o mare companie sau să fii ministru –, dar nu trebuie să te simţi lipsit de putere şi la mila întâmplării. Acest lucru este important pentru tine, pentru a evita suferinţa şi poate pentru a obţine şi un pic de plăcere, dar şi pentru că-ţi dă sentimentul unei existenţe libere – eşti o „persoană reală”, nu doareeva care este împins de colo până colo de orice se întâmplă. Şi, dintr-o perspectivă mai pozitivă, pentru ca tu să faci lucrurile care contează, este esenţial să ai o oarecare influenţă asupra lumii în care trăieşti.

Să ai o oarecare influenţă asupra evenimentelor este de ajutor şi pentru că aceasta înseamnă că poţi schimba alte

caracteristici din lista celor Nouă Necesităţi, pentru a le îmbunătăţi pentru tine şi, dacă se poate, şi pentru alţii din jurul tău. De exemplu, dacă-ţi lipseşte complet caracteristica numărul 1 şi nu ai deloc influenţă personală asupra vieţii tale (poate eşti foarte bolnav sau poate eşti blocat într-un loc de muncă fără nicio perspectivă), nu poţi să ai acces la situaţii în care să-ţi poţi utiliza abilităţile (caracteristica numărul 2) sau să te expui unei mai mari diversităţi (numărul 4). Nivelul de influenţă personală este şi el, bineînţeles, afectat de unele dintre celelalte caracteristici. Lipsa banilor (numărul 7), de exemplu, înseamnă că poţi modifica mai puţin diversitatea lucrurilor pe care le faci (4) în moduri care să te poată face mai fericit.

Cea de-a doua caracteristică esenţială din listă este folosirea abilităţilor. Oamenii au nevoie de oportunităţi pentru a-şi pune abilităţile în practică, pentru a face lucrurile la care sunt buni, atât pentru rezolvarea problemelor, cât şi pentru atingerea obiectivelor, dar şi pentru că, uneori, este plăcut pur şi simplu să-ţi pui în practică deprinderile şi experienţa. (Gândiţi-vă la conceptele de „actualizare de sine”, „stare de flux” şi „semnificaţie” menţionate în capitolul 3.)

Toată lumea a dobândit, de-a lungul anilor, o serie de comportamente calificate. Un astfel de comportament este, adesea, atât de automatizat, încât nu realizăm cât de experţi suntem. În alte cazuri, suntem mai conştienţi că ne punem în practică cunoştinţele personale pentru a soluţiona probleme într-un mod în care mulţi alţi oameni nu ar putea să o facă. Să fii eficient în activităţi care presupun pricepere este esenţial în ceea ce priveşte sentimentele pozitive despre tine însuţi şi menţinerea încrederii în sine. Dacă dai deoparte oportunităţile de folosire a deprinderilor, poţi deveni, curând, introspectiv şi deprimat.

Brontë Blomhoj a fost directorul departamentului de resurse umane de la Innocent Drinks28, dar s-a întors să bată

drumurile, lansând Scandinavian Kitchen 29, o cafenea şi un magazin alimentar, la Londra. A fost destul de mulţumită la Innocent şi încă mai lucrează pentru ei, uneori, dar a vrut foarte mult să întreprindă ceva pe cont propriu. Ea crede că experienţa celor pe care îi angajează este primordială: „Vrem să-i formăm pe oameni astfel încât, dacă vor, să meargă să-şi creeze, mai târziu, propriile afaceri, dacă asta nu este ceea ce vor să facă”. Nu numai abilităţile ei de dezvoltare personală sunt utilizate în mod extensiv în noua ei afacere; atât ea, cât şi angajaţii ei au ajuns să-şi dezvolte alte abilităţi noi.

A treia dintre cele Nouă Necesităţi este reprezentată de solicitările şi obiectivele din mediu – să ţi se ceară să faci ceva. Deşi fericirea depinde, adesea, de atingerea obiectivelor pe care ţi le-ai stabilit tu însuţi, ea vine, frecvent, şi de la obiectivele introduse în rolul pe care îl ai. Deoarece ai un anumit loc de muncă, ai grijă de familia ta, eşti membrul unui club de sport, eşti consilier local sau ai orice altă poziţie, devine necesar să atingi anumite obiective. Iar acele obiective provenind din afară te obligă să acţionezi, să te străduieşti în moduri în care nu ai fi făcut-o altfel, să te confrunţi cu unele obstacole şi, poate, te vor face fericit pentru că, la final, realizezi ceea ce ai vrut.

În plus, procesul de realizare a lucrurilor poate fi satisfăcător prin el însuşi; sentimentul „să călătoreşti plin de speranţă” este, uneori, mai plăcut decât „să soseşti” la destinaţie. Aceste teme au fost subliniate de către preşedintele Statelor Unite, Barack Obama, în discursul pe care l-a rostit la investire, în ianuarie 2009: „Nu există nimic mai satisfăcător pentru spirit, mai definitoriu pentru caracterul nostru, decât să dăm tot ce putem atunci când ne confruntăm cu o sarcină dificilă”.

A patra caracteristică principală a fericirii este să existe diversitate în viaţa ta. Dacă sunt blocaţi într-un loc şi tot fac acelaşi lucru, oamenilor le scade moralul. Acest lucru se

întâmplă, parţial, din cauza procesului de adaptare la „date de intrare” nemodificate – ne „obişnuim” cu lucrurile (vezi capitolul 8) –, dar şi din cauză că diversitatea redusă a mediului duce lipsă, adesea, de alte caracteristici dintre cele Nouă Necesităţi: folosirea abilităţilor, contactul social şi aşa mai departe. Nu este de mirare că diversitatea este numită, adesea, „sarea şi piperul vieţii”.

Oriunde ar fi, oamenii se vor opune repetiţiei. Longevivul serial britanic de televiziune Doctor Who a avut mulţi actori diferiţi şi personaje. Într-un sezon a fost introdus un nou inamic, numit Stăpânul, iar acesta a fost inclus ca personaj negativ în toate cele 26 de episoade ale sezonului. Producătorul Barry Letts scrie mai târziu, în memoriile sale, că regretă acea decizie până în ziua de azi: diversitatea era, crede el, esenţială pentru păstrarea interesului audienţei. Deşi personajul a apărut din nou, mai târziu, nu a mai fost niciodată prezent în mai mult de unul sau două episoade ale unui sezon.

Al cincilea dintre elementele celor Nouă Necesităţi este important pentru a te face să înţelegi ce ţi se poate întâmpla. Unele cercetări au arătat în mod repetat că pentru fericire este important, în multe situaţii, să existe cerinţe şi perspective clare, pe când incertitudinea referitoare la ceea ce urmează să faci şi incapacitatea de a-ţi prezice rezultatul acţiunilor pot aduce îngrijorări mari. Această cerinţă apare parţial datorită faptului că este esenţial să poţi lua în calcul posibile rezultate, să iei decizii în legătură cu acţiunile ulterioare; deciziile şi planurile este necesar să se bazeze pe orice fel de predicţie. Nivelurile scăzute de claritate cu privire la situaţia şi viitorul tău pot fi foarte îngrijorătoare, inclusiv în cazul indivizilor pentru care asumarea unor riscuri pare să fie a doua natură. Antreprenorii pot fi rareori siguri că noile întreprinderi vor avea succes, dar ei trebuie să rămână implicaţi în ele, neavând altă opţiune decât să trăiască cu

neplăcuta incertitudine pe care şi-au asumat-o.

A şasea necesitate sunt contactele sociale. După cum ştii, ele sunt importante în multe feluri, iar absenţa lor este, adesea, o sursă de anxietate şi depresie. Interacţiunile cu alţi oameni sunt esenţiale ca să dezvolţi prietenii şi ca să te simţi mai puţin singur, iar ceilalţi pot să te ajute să-ţi rezolvi problemele şi să te consoleze atunci când eşti supărat. Multe obiective pot să fie realizate numai prin colaborarea rodnică cu alţi indivizi. Pe de altă parte, relaţiile sociale sărace, cu oameni neplăcuţi sau răutăcioşi, aduc, de obicei, sentimente de nefericire.

Contactele sociale sunt importante şi pentru că te ajută să te înţelegi mai bine pe tine însuţi, prin procesul „comparaţiei sociale”. Fiecare are nevoie să-şi compare opiniile şi abilităţile cu ale altora, pentru a se autoevalua şi a-şi forma o înţelegere bazată pe un set mai larg de puncte de vedere. Mai general, de la alţii înveţi ce comportamente şi gânduri sunt potrivite în reţeaua ta; normele sociale şi mòdele locale afectează ideile şi opiniile tot atât de mult cât influenţează îmbrăcămintea sau preferinţele muzicale.

Altă caracteristică a cărei absenţă creează nefericire este, bineînţeles, banul (numărul 7). Atunci când nevoile tale şi ale familiei tale depăşesc cu mult banii pe care-i ai, este clar că poţi să ajungi să te zbaţi pentru a merge mai departe şi a nu te lăsa pradă disperării. Având probleme să-ţi asiguri lucrurile esenţiale, nu poţi să faci prea multe nici ca să îmbunătăţeşti alte caracteristici, cum ar fi diversitatea (4) sau aspectele financiare ale contactelor sociale (6). Iar sărăcia se poate autoperpetua, având în vedere că oamenii săraci trebuie să plătească, adesea, mai mult pentru ceea ce cumpără, nu-şi pot permite mijloace de economisire, pot doar să plătească o factură lăsând altele neplătite şi pot rămâne blocaţi de dobânzi mari la împrumuturi contractate pentru a rezolva urgenţe. Oamenii cu venituri mici

sunt nevoiţi, de asemenea, să cheltuiască o proporţie mare din bani pe hrană, rămânând cu puţini bani de cheltuit pe lucruri destinate plăcerii sau distracţiei. În legătură cu aspecte de acest tip, cercetări au evidenţiat, frecvent, că, în medie, suferinţa şi nefericirea sunt mai mari în rândul persoanelor sărace.

A opta caracteristică esenţială a fericirii constă în condiţiile fizice adecvate. Orice om are nevoie să fie protejat de ameninţările fizice şi să aibă un nivel rezonabil de încălzire, spaţiu şi facilităţi pentru viaţa de zi cu zi. Unele condiţii fizice sunt foarte inadecvate din aceste puncte de vedere şi, fireşte, spulberă orice potenţiale sentimente de fericire. Aminteşte-ţi că în acest capitol vorbim despre viaţă în general, deci „condiţii fizice" înseamnă condiţiile în care trăieşti: casă, mobila, încălzirea, cartierul şi aşa mai departe. În capitolele următoare ne vom ocupa de condiţiile fizice de la locul de muncă: spaţiul de lucru, echipamentul, măsurile de siguranţă şi alte teme similare.

În sfârşit, este important, pentru fericirea ta, să faci un lucru în care să poţi să crezi, măcar din când în când. Un rol valorizat (9) asigură beneficii atât pentru alţi oameni, cât şi pentru tine: ca lucrător, părinte, membru al unei asociaţii a comunităţii sau orice altceva. De exemplu, recenta creştere a vârstei medii a populaţiei multor ţări a creat o nevoie de persoane de îngrijire care să-i asiste pe oamenii mai în vârstă care stau acasă. Aceste persoane de îngrijire primesc, de obicei, doar un salariu mic, dar, aşa cum spune unul dintre ei, „este vorba despre faptul că ştiu că pot să ajut. Fac ceva ce contează pentru oameni şi o să muncesc din greu pentru asta". Capitolele următoare vor arăta cum această caracteristică aduce semnificaţie personală în multe locuri de muncă.

Brontë Blomhoj, aşa cum am spus mai devreme, şi-a început propria afacere în 2007, iar mai înainte făcuse parte din

conducerea unei companii majore de băuturi, după ce a lucrat într-o bancă comercială. Acum se confruntă cu părerile unor oameni care consideră poziţia ei actuală drept o decădere faţă de ceea ce a fost. „Tind să cred că este problema lor”, spune ea. În noul ei rol ajută alţi oameni la locul lor de muncă, iar acesta se potriveşte cu propriile ei preocupări – înseamnă ceva pentru ea.

Să ai un rol valorizat ţine, aşadar, în parte, de felul în care te vezi tu pe tine: te împlinesc personal unele dintre activităţile tale, sunt genul de lucruri despre care crezi că merită să-ţi investeşti timpul în ele? Dar, în plus faţă de propria percepţie, această a noua caracteristică acoperă şi stima, şi recunoaşterea celorlalţi: cât de mult este valorizat rolul tău în societate sau în acea parte a societăţii care contează pentru tine? Cele două perspective, a ta şi a altor oameni, pot să coincidă, dar nu se întâmplă întotdeauna aşa. De exemplu, oamenii care au locuri de muncă în general evitate (femei de serviciu la toalete publice, gunoieri, hingheri şi altele de acest fel) îşi pot percepe activităţile ca fiind valoroase social, dezvoltând, poate, între ei, o perspectivă comună asupra valorii pozitive a rolului lor.

ŞOMAJUL, PENSIONAREA, MUNCA ÎN GOSPODĂRIE ŞI LOCURILE DE MUNCĂ

Te-ai putea gândi că toate astea sunt un pic abstracte. Aşa a fost, într-adevăr, deoarece a trebuit să prezentăm tabloul de ansamblu. În capitolul următor vom lega cele Nouă Necesităţi de activităţile de la serviciu: dacă aceste caracteristici lipsesc la locul tău de muncă, atunci îţi lipseşte şi fericirea. Mai întâi să aruncăm o privire asupra fericirii şi nefericirii în rolurile din afara sferei muncii plătite, când oamenii sunt şomeri, pensionari sau îşi îngrijesc familia. Gândindu-ne la acest lucruri, ne putem cristaliza ideile cu privire la aspectele importante pentru un loc de muncă.

ŞOMAJUL

Cum arată şomajul în termenii celor nouă caracteristici necesare ale fericirii? Fără să fie surprinzător din perspectiva a ceea ce am spus până acum, şomerii suferă, de regulă, din toate aceste puncte de vedere. Influenţa personală (caracteristica 1) este redusă, având în vedere că şomerii au puţine şanse să decidă şi să acţioneze aşa cum doresc. Lipsa succesului în căutarea unui loc de muncă, incapacitatea de a influenţa potenţialii angajatori şi creşterea dependenţei faţă de birocraţia serviciilor sociale reduc, toate, capacitatea unei persoane de a influenţa ceea ce i se întâmplă. Până şi faptul că un potenţial angajator îţi dictează momentul în care să vii la interviu îţi aminteşte cât de mult eşti la dispoziţia altor oameni. În termenii folosiţi de unii psihologi, eşti mai mult un „pion” decât un „iniţiator”.

Nivelul scăzut de influenţă personală al şomerilor este periculos atât în sine (este supărător să te simţi fără putere), cât şi din cauză că aduce o incapacitate de a influenţa alte caracteristici primare; ei nu pot face prea multe ca să-şi îmbunătăţească diversitatea vieţii, nivelul financiar sau condiţiile fizice. Influenţa redusă apare şi din cauza deteriorării, provocată de către şomaj, a altora dintre cele Nouă Necesităţi. De exemplu, lipsa banilor (caracteristica 7) îi împiedică pe şomeri să facă lucrurile să meargă aşa cum şi-ar dori.

A doua caracteristică a fericirii, oportunitatea de a-ţi folosi abilităţile, este, de asemenea, susceptibilă să fie redusă în timpul şomajului. Oamenii nu-şi mai pot pune în aplicare abilităţile la un loc de muncă şi, de obicei, au puţine şanse să dobândească altele noi. A treia, obiectivele generate din exterior, este şi ea în declin, din cauză că persoana este mai puţin vizată de solicitări legate de serviciu, iar mediul generează mai puţine activităţi cu un scop precis. O serie de cercetători au confirmat faptul că şomerii pot întâmpina dificultăţi în a-şi umple ziua şi petrec

perioade lungi fără să desfăşoare vreo activitate, stând degeaba sau uitându-se la televizor30. Situaţia este înrăutăţită, uneori, de către legislaţie, care prevede ca oamenii să fie disponibili să muncească, dacă vor să aibă dreptul la ajutoare sociale. La prima vedere, acest lucru pare mai mult decât rezonabil, până când îţi dai seama că de fapt exclude voluntariatul care ar putea, altfel, să conducă la activitate şi să ofere o oarecare împlinire.

Un declin al celei de-a patra caracteristici a mediului, diversitatea, apare, în timpul şomajului, pe de o parte din cauza reducerii obiectivelor şi cererilor (3, vezi mai sus) şi, pe de altă parte, din cauza pierderii contrastului dintre activităţile legate de serviciu şi cele din afara lui. Experienţa este şi ea îngustată prin reducerea nivelului activităţii, ca urmare a scăderii venitului şomerului.

Unele aspecte ale celei de-a cincea caracteristicia fericirii (cerinţe şi perspectiveclare) au, de asemenea, de suferit de pe urma şomajului. Viitorul devine imprevizibil în multe feluri, întrucât rezultatul căutării unui serviciu este nesigur şi-ţi lipsesc informaţiile necesare în vederea unor decizii şi planuri. De exemplu, cum vor arăta lucrurile peste trei luni? Cum să-mi fac planuri pentru familia mea, pentru casa mea şi pentru alte aspecte importante ale vieţii? Pot să cumpăr acum acest lucru de care am nevoie, sau anul viitor banii vor constitui o problemă esenţială? În plus, cerinţele rolului actual pot fi ambigue şi confuze pentru un şomer: cum ar trebui să te porţi în această situaţie neobişnuită, cum să te raportezi la membrii familiei tale, ce le spui oamenilor cu care te întâlneşti? Mulţi cititori au întâmpinat sau au avut de suferit de pe urma unor probleme de tipul acesta.

Relaţiile cu alţi oameni (caracteristica numărul 6) pot, de asemenea, să fie afectate în timpul şomajului, de exemplu prin certuri legate de resursele financiare limitate, care distrug

armonia familiei, sau veniturile mici care te împiedică să participi la evenimente sociale. Banii puţini (caracteristica 7) este o altă problemă generală, iar o schimbare legată de dependenţa financiară de alţi membri ai familiei poate exercita şi mai multă presiune asupra relaţiilor. Un nivel scăzut al celei de-a opta caracteristici (condiţii fizice adecvate) este asociat, de obicei, în timpul şomajului, cu disponibilitatea scăzută a banilor. Condiţiile de viaţă ale şomerilor pot fi foarte rele, de exemplu pentru că nu pot plăti încălzirea, reparaţiile sau înlocuirea unor lucruri.

În sfârşit, rolul valorizat (caracteristica 9) este, în mod clar, pierdut din cauza şomajului de durată. Când devine şomeră, o persoană este lipsită de o poziţie acceptată social şi de autoevaluările pozitive care o însoţeau. Nu mai eşti cel care întreţine familia şi nu te mai simţi un membru deplin al societăţii. Aşa cum am arătat în capitolul 2, şomajul este simţit la scară largă ca având faimă rea, fiind deviant sau inferior. Aceasta este o parte a temei „munca este un lucru bun”, ilustrată în capitolul 1. Chiar şi atunci când ajutoarele sociale îndepărtează cele mai dure greutăţi financiare, pot rămâne ruşinea de a primi fonduri publice şi un eşec aparent de a-ţi susţine financiar familia sau de a contribui mai mult în societate.

În rezumat, cercetările au confirmat că şomajul, spre deosebire de situaţia când ai un loc de muncă, creează suferinţă şi au arătat că cele Nouă Necesităţi sunt cauza acestor diferenţe: cele două roluri sunt diferite, în medie, în aceste nouă feluri, având un impact asupra stării de bine.

Dar nu toţi oamenii sunt „medii”, bineînţeles, iar unii dintre şomeri sunt chiar mai nefericiţi decât alţii. În parte, acest lucru de întâmplă deoarece mediile diferite ale oamenilor furnizează cele Nouă Necesităţi în cantităţi diferite, dar şi pentru că atitudinile, nevoile şi alte caracteristici diferă de la o persoană

la alta. O diferenţă evidentă este cea cu privire la vârstă şi s-a descoperit că cei care suferă cel mai mult când sunt în şomaj sunt indivizii de vârstă medie – în legătură cu cerinţa ca ei să susţină financiar o familie şi să facă faţă cheltuielilor suplimentare ale acesteia. Un coleg al unuia dintre autori a fost concediat la vârsta de 49 de ani, iar problemele şi anxietatea cauzată de găsirea unui loc de muncă la vârsta matură i-au amplificat foarte mult starea de nefericire.

Alt factor care alimentează nefericirea în timpul şomajului este starea de sănătate. Indiferent dacă ai sau nu un serviciu, boala este însoţită de o mare nefericire, iar studiile efectuate asupra şomerilor relevă în mod invariabil o mai mare suferinţă în rândul celor care au o sănătate precară. Toţi oamenii şomeri suferă de pe urma unorniveluri reduse ale celor Nouă Necesităţi, dar dacă mai eşti şi bolnav, atunci suferinţa ta este şi mai mare.

Pe lângă diferenţele dintre şomeri în ceea ce priveşte vârsta şi sănătatea, este esenţial să fie luate în considerare şi tiparele motivaţionale. Unii oameni vor să aibă un serviciu mai mult decât alţii, iar acei şomeri care sunt mai interesaţi de un loc de muncă s-a descoperit că sunt cei care suferă cel mai mult în situaţia lor. (Psihologii vorbesc despre diferenţe în „angajamentul faţă de angajare” al indivizilor, în acest caz.) În legătură cu acest lucru, mulţi oameni care se adaptează la situaţia de a fi şomeri, prin reducerea graduală a angajamentului lor faţă de muncă, ajung să sufere mai puţin – faptul că nu au un loc de muncă nu mai contează atât de mult pentru ei. (Acest nivel scăzut al angajamentului faţă de angajare reduce, de asemenea, probabilitatea de a se întoarce la serviciu – o dilemă neplăcută.)

Astfel, următoarea întrebare este: de ce vor unii oameni un serviciu mai mult decât alţii? Este uşor de observat că această motivaţie are două surse – financiare şi nefinanciare. (În cazul în

care nu ai observat, deşi vorbim despre şomaj, ne referim la oameni ca tine – care au un serviciu, au grijă de familia lor sau sunt pensionari în mod oficial.) În primul rând, unii indivizi sunt mai hotărâţi decât alţii să obţină un venit bun, fie pentru că au o nevoie financiară disperată (să facă faţă cerinţelor familiei sau altui angajament), fie pentru că sunt tipul de persoană motivată de bani într-o măsură foarte mare. „Tot ceea ce vor aceşti oameni de la serviciul lor este să-şi cumpere maşini scumpe şi să meargă de mai multe ori pe an în vacanţă”, a declarat liderul unei echipe de vânzări la o întâlnire cu membrii echipei, citat de The Times, în 2008. Alţi indivizi sunt mai puţin interesaţi de sumele pe care le obţin de la locul de muncă, dar mai mult ca sigur că au grijă ca venitul lor să fie în regulă.

În al doilea rând, motivele nefinanciare joacă şi ele un rol. Pentru mulţi oameni, munca este semnificativă din punct de vedere personal, fie din motive morale, fie pentru recompensele psihologice şi sociale pe care le poate oferi. Aceasta nu este doar o perspectivă individuală; societăţile au dezvoltat o ideologie colectivă referitoare la muncă. Capitolul 1 trimitea la „etica protestantă a muncii”, care promovează valoarea muncii în ochii lui Dumnezeu, precum şi valoarea ei pentru lucrători, iar alte societăţi din lume au variaţiile lor pe această temă.

Oricare ar fi bazele lui, angajamentul faţă de un serviciu plătit este factorul fundamental al nefericirii simţite în timpul şomajului: în schimb, sentimentele negative depind de cât de mult vrea un şomer să obţină un loc de muncă plătit. Iar acest tip de motivaţie (să-i aplicăm eticheta generală de „preferinţă de rol”) se dovedeşte că stă la baza fericirii sau nefericirii oamenilor în rolurile lor, ca în cazul pensionării sau muncii casnice. Studiile de cercetare au arătat că aceste roluri influenţează oamenii în acelaşi fel în care o face şomajul – depinzând atât de nivelurile celor nouă caracteristici necesare

ale fericirii, cât şi de motivaţia de a fi sau nu în poziţia curentă.

PENSIONAREA

Există o mulţime de dovezi potrivit cărora unor persoane care s-au pensionat brusc li se pare un pic tulburător acest lucru. Însă mulţi alţii sunt încântaţi de schimbare. Deci, care este tiparul per ansamblu? Pentru a-l găsi, este esenţial să comparăm eşantioane de persoane care s-au pensionat şi persoane care nu s-au pensionat de aceeaşi vârstă, sex şi alte caracteristici. Atunci când acest lucru se face în studii de cercetare sistematice, care compară eşantioane-perechi, fericirea se dovedeşte a fi, în mare, la fel pentru cei care s-au pensionat şi pentru cei care încă mai merg la serviciu. Ca medie, pensionarea nu afectează fericirea în vreun fel.

Dar contează, în mod clar, în cazuri individuale. De ce depind aceste diferenţe la nivel individual? Da, ai ghicit. Multe dintre ele au legătură cu nivelul scorului pe care o persoană îl înregistrează la cele Nouă Necesităţi ale mediului. Cercetările care le-au măsurat au arătat că pensionarii a căror viaţă conţine niveluri ridicate ale celor mai multe caracteristici sunt substanţial mai fericiţi decât cei care înregistrează niveluri mai scăzute. Dacă vei dispune, la pensionare, de suficienţi bani, contacte sociale, diversitate, influenţă personală şi alte caracteristici din listă, probabil că vei fi fericit. Dacă nu, nu te vei simţi prea bine. Acest efect pozitiv este mai puternic în cazul persoanelor ale căror locuri de muncă anterioare nu au avut aceste caracteristici: viaţa lor s-a îmbunătăţit mult.

Pe lângă aceste diferenţe de situaţie, am văzut, în cazul şomajului, că sănătatea persoanei şi preferinţa ei de rol contează şi ele. Şi, bineînţeles, este adevărat şi în cazul pensionării: sănătatea precară a pensionarilor merge mână în mână cu nefericirea, la fel ca preferinţa lor de rol – vor să aibă un serviciu, în loc să fie pensionari.

Astfel, putem prezice cu destulă exactitate sentimentele unei persoane aflate în şomaj sau pensionate. Putem face acest lucru verificând cele nouă caracteristici ale mediului, preferinţa de rol a persoanei şi starea ei de sănătate. (Încearcă să te gândeşti la câţiva oameni pe care-i cunoşti.) Mai sunt, bineînţeles, şi alte lucruri care contribuie la fericire şi nefericire, cum ar fi un partener iubitor sau o anumită personalitate, dar să presupunem, deocamdată, că acestea sunt repartizate uniform, fie că oamenii sunt pensionaţi, fie că au, încă, un serviciu.

MUNCA ÎN GOSPODĂRIE

O altă comparaţie mult studiată de către psihologi este cea dintre femeile care au un serviciu şi cele care stau acasă – un subiect obişnuit de articole în ziare şi reviste. În mijlocul vârtejului de revendicări contradictorii, cercetările au clarificat că, în medie, nivelurile fericirii nu sunt diferite în cazul celor două grupuri. Atât femeile salariate, cât şi cele care nu lucrează sunt, în general, la fel de fericite31. Există, bineînţeles, diferenţe de perspectivă cu privire la acest tipar mediu. Unii indivizi cred cu tărie că a îngriji de familie este un serviciu cu normă întreagă şi că trebuie să fie tratat ca atare, pe când alţii sunt negativi atunci când cineva le descrie ocupaţia drept casnică sau casnic.

Multe femei sunt, în mod clar, foarte triste să fie blocate acasă cu copiii lor, iar altele sunt în culmea fericirii. Depinde în mare măsură de ceea ce doresc ele – ceea ce am descris pe scurt, mai sus, ca „preferinţă de rol”. Un studiu american clasic (din anii 1980) referitor la femeile căsătorite le-a măsurat sentimentele depresive, descoperind că acele sentimente nu aveau, în medie, legătură cu statutul lor ocupaţional. În schimb, a apărut o diferenţă între ceea ce preferă o femeie – să stea acasă sau să aibă un serviciu – în combinaţie cu poziţia ei curentă. Tiparul general era aşa cum te-ai aştepta: oamenii erau mai puţin deprimaţi dacă se aflau în rolul preferat, oricare ar fi fost

acela32.

Nu este surprinzător faptul că, dacă o femeie vrea un loc de muncă mai mult decât vrea să stea acasă, atunci va fi mai fericită la serviciu. Dar acest lucru indică faptul că-afirmaţiile globale despre femei (aşa cum apar foarte des în mass-media) nu ne ajută să înţelegem mai bine. Este esenţial să privim preferinţa de rol şi să recunoaştem că nu există nicio diferenţă universală între sentimentele femeilor aflate în cele două roluri.

De o importanţă capitală pentru compararea rolurilor în cazuri particulare sunt cele Nouă Necesităţi prezentate mai sus. O femeie care stă acasă poate avea niveluri înalte ale acestor caracteristici dezirabile în viaţa ei – utilizându-şi abilităţile, având bani suficienţi, contacte sociale bune, un program diversificat şi aşa mai departe. O altă femeie care stă acasă poate fi limitată la sarcini simple, repetitive, poate avea bani insuficienţi, puţine stimulări sociale şi, în general, să aibă scoruri mai mici pentru cele nouă caracteristici ale fericirii.

Vorba proverbului, „nu trebuie să fii inginer” ca să tragi concluzia că una dintre acele femei va fi mai puţin fericită decât cealaltă – ea are un scor mai mic în privinţa celor Nouă Necesităţi. Privind mai în ansamblu, comparaţiile cu privire la fericire, realizate între diferitele roluri legate de activitatea profesională (angajat, şomer, fără ocupaţie, pensionar etc.), depind toate de aceste nouă caracteristici. În plus, variabilele moderatoare ca cele descrise mai sus vor conta şi ele – preferinţa de rol personal şi starea de sănătate sau de boală. Când cunoaştem toate aceste aspecte ale cuiva, putem să-i ghicim foarte bine nivelul de fericire. Totuşi, personalitatea şi alte caracteristici individuale sunt şi ele importante şi le vom analiza în capitolele următoare.

O CANTITATE PREA MARE DINTR-UN LUCRU BUN?

Unii dintre voi s-ar putea să vă gândiţi că este ceva în neregulă cu aceste caracteristici ale fericirii, pentru că, în cazul vostru, aveţi, în mod clar, prea mult din unele. Nu vă fac fericiţi şi vreţi mai curând să le reduceţi nivelul, decât să-l creşte-ţi. De exemplu, când te duci să munceşti, lupţi cu probleme mari la locul de muncă, iar când îţi organizezi familia, ai grijă de părinţii tăi în vârstă şi încerci să jonglezi cu evenimentele din viaţa socială, e puţin probabil să vrei mai multe sarcini şi obiective (caracteristica numărul 3). Ai vrea să-ţi tragi puţin sufletul.

Studiile de cercetare au investigat acest tip de problemă, întrebându-se dacă cele mai importante caracteristici ale mediului este de dorit să crească doar până la un nivel moderat. Poate că ating un punct de vârf, după care orice creştere ulterioară (de exemplu, să ai şi mai multe obiective cărora să le faci faţă) serveşte mai curând la scăderea, decât la îmbunătăţirea stării de bine.

Acest tipar cu suişuri şi coborâşuri a fost cercetat pentru mai multe dintre cele nouă caracteristici. Ca în exemplul de mai sus, s-a stabilit că, pentru numărul 3, sarcini şi obiective, vrei câteva (evitând „subîncărcarea”), dar nu prea multe (evitând „supraîncărcarea”). Acest lucru este valabil şi pentru numărul 1 – să ai o oarecare influenţă asupra evenimentelor. Deşi o anumită cantitate de impact personal asupra lucrurilor este esenţială pentru stima de sine şi starea de bine, dacă mediul (la serviciu, acasă sau oriunde altundeva) te obligă să iei prea multe decizii de control, atunci devii anxios, îngrijorat să nu faci greşeli, supraîncărcat cu probleme de rezolvat şi, în general, nefericit. Niveluri foarte ridicate de diversitate (numărul 4) sunt de acelaşi tip. Poţi să ajungi să ai atât de multe lucruri diferite de făcut, încât să nu mai poţi să te concentrezi cum trebuie asupra niciunuia dintre ele, nu poţi să-ţi faci timp să-ţi dezvolţi

abilităţile în anumite domenii particulare (caracteristica 2), iar diferitele tipuri de activităţi cerute stau una în calea celeilalte.

O CANTITATE PREA MARE DINTR-UN LUCRU BUN?

Unii dintre voi s-ar putea să vă gândiţi că este ceva în neregulă cu aceste caracteristici ale fericirii, pentru că, în cazul vostru, aveţi, în mod clar, prea mult din unele. Nu vă fac fericiţi şi vreţi mai curând să le reduceţi nivelul, decât să-l creşte-ţi. De exemplu, când te duci să munceşti, lupţi cu probleme mari la locul de muncă, iar când îţi organizezi familia, ai grijă de părinţii tăi în vârstă şi încerci să jonglezi cu evenimentele din viaţa socială, e puţin probabil să vrei mai multe sarcini şi obiective (caracteristica numărul 3). Ai vrea să-ţi tragi puţin sufletul.

Studiile de cercetare au investigat acest tip de problemă, întrebându-se dacă cele mai importante caracteristici ale mediului este de dorit să crească doar până la un nivel moderat. Poate că ating un punct de vârf, după care orice creştere ulterioară (de exemplu, să ai şi mai multe obiective cărora să le faci faţă) serveşte mai curând la scăderea, decât la îmbunătăţirea stării de bine.

Acest tipar cu suişuri şi coborâşuri a fost cercetat pentru mai multe dintre cele nouă caracteristici. Ca în exemplul de mai sus, s-a stabilit că, pentru numărul 3, sarcini şi obiective, vrei câteva (evitând „subîncărcarea”), dar nu prea multe (evitând „supraîncărcarea”). Acest lucru este valabil şi pentru numărul 1 – să ai o oarecare influenţă asupra evenimentelor. Deşi o anumită cantitate de impact personal asupra lucrurilor este esenţială pentru stima de sine şi starea de bine, dacă mediul (la serviciu, acasă sau oriunde altundeva) te obligă să iei prea multe decizii de control, atunci devii anxios, îngrijorat să nu faci greşeli, supraîncărcat cu probleme de rezolvat şi, în general,

nefericit. Niveluri foarte ridicate de diversitate (numărul 4) sunt de acelaşi tip. Poţi să ajungi să ai atât de multe lucruri diferite de făcut, încât să nu mai poţi să te concentrezi cum trebuie asupra niciunuia dintre ele, nu poţi să-ţi faci timp să-ţi dezvolţi abilităţile în anumite domenii particulare (caracteristica 2), iar diferitele tipuri de activităţi cerute stau una în calea celeilalte. Aşa că cele nouă caracteristici ale mediului tău sunt, într-adevăr, importante pentru fericirea ta, dar nu vrei tot mai mult din ele, fără limită. În termeni tehnici, asta înseamnă că relaţia dintre o caracteristică şi starea de bine subiectivă nu este „liniară" – fericirea nu creşte direct proporţional cu creşterea nivelului caracteristicii respective. În schimb, relaţia este „neliniară" sau curbă. În exemplele de mai sus, tiparul este neliniar, de forma unui U răsturnat. Începând de la un nivel foarte scăzut al unei caracteristici, pe măsură ce ai mai multe oportunităţi pentru (să zicem) influenţarea activităţilor tale, devii, progresiv, mai fericit (urcând pe latura din stânga a U-ului inversat). Apoi, când ai şi mai mult control personal, fericirea începe să se stabilizeze, după care aluneci în jos pe cealaltă parte a U-ului răsturnat, pe măsură ce lucrurile pe care ţi se cere să le controlezi devin mai multe decât le poţi face faţă.

Vom vedea în capitolele următoare ce înseamnă acest tipar neliniar pentru caracteristicile locului de muncă şi fericire, dar, mai întâi, mai există o complicaţie. (Ne pare rău, noi încercăm să păstrăm lucrurile simple, dar viaţa nu este întotdeauna aşa.) Unele dintre cele nouă caracteristici funcţionează într-un mod uşor diferit. Gândeşte-te la nevoia oamenilor de bani. Este cantitatea de bani pe care o câştigă corelată cu fericirea lor, în conformitate cu acel U răsturnat? Banii contează, în mod cert, foarte mult, atunci când nu ai mulţi, aşa că orice creştere a veniturilor tale, de la un nivel foarte scăzut, este cu siguranţă de ajutor. Dar poţi să ai prea mulţi bani – un U inversat?

Rezultatele cercetărilor spun că nu; fericirea nu mai creşte odată cu creşterea continuă a veniturilor, la niveluri foarte mari, dar, ca medie, nu scade, după aceea. Mai multe studii de cercetare au evidenţiat o asociere mai puternică între venit şi fericire în cazul oamenilor mai săraci, decât în cazul celor care au o situaţie mai bună, dar nu şi un declin al fericirii pentru niveluri extrem de înalte ale veniturilor.

Deci, lipsa banilor cauzează în mod cert suferinţă, iar creşterea venitului de la un nivel foarte scăzut îmbunătăţeşte, fără îndoială, starea de bine. Totuşi, după ce este atins un nivel moderat de înalt, creşterile ulterioare ale sumelor de bani au doar un impact limitat asupra fericirii şi are loc mai curând o stabilizare, decât o scădere generală.

Unii câştigători la loterie chiar devin nefericiţi când se îmbogăţesc brusc, dar, în general, diferenţele dintre nivelurile foarte înalte de bogăţie nu par să le afecteze starea de bine deţinătorilor lor. Banii nu mai contează în viaţa de zi cu zi atunci când eşti foarte bogat; alte aspecte ale vieţii devin importante pentru a te face fericit sau nefericit. Deci, acest tipar neliniar este unul de corelare puternică între venituri şi fericire, de la un nivel scăzut şi până la mediu-înalt al veniturilor (când eşti sărac, mai mulţi bani te fac mai fericit), banii având o importanţă constantă la nivelurile superioare (diferenţele în ceea ce priveşte fericirea atunci când ai un venit uriaş şi atunci când ai un venit şi mai mare sunt neglijabile şi este, în general, improbabil ca ele să reducă fericirea).

Lista celor Nouă Necesităţi conţine, astfel, două feluri de caracteristici ale fericirii – unele în cazul cărora cantităţile foarte mari devin dăunătoare (producând „supraîncărcare” şi alte probleme similare) şi altele pentru care nivelurile foarte înalte continuă să-i facă pe oameni fericiţi, dar în care nivelul exact al caracteristicii nu contează prea mult (ca în cazul sumelor foarte

mari de bani). În toate cazurile, absenţa caracteristicii cauzează nefericire, astfel încât creşterea, în intervalul de la un nivel scăzut spre mediu, asigură mai multe sentimente pozitive.

Totuşi, atunci când oamenii se confruntă cu un nivel foarte înalt al caracteristicilor, ei sunt susceptibili în unele cazuri, dar nu în toate, să devină anxioşi, supăraţi şi mai neliniştiţi decât atunci când aveau doar un nivel mediu. Aceste caracteristici ale fericirii de tipul „U inversat” sunt primele şase din lista luată în considerare aici: influenţa personală, folosirea abilităţilor, solicitări şi obiective, diversitate, cerinţe şi perspective clare şi contacte sociale. Deşi cantităţi mai mari ale acestora te fac mai fericit până la niveluri mediu-înalte, cantităţi foarte mari este posibil să devină dăunătoare. Creşterea celorlalte trei dintre cele Nouă Necesităţi (bani, condiţii fizice adecvate şi rol valorizat) aduce, de asemenea, mai multă fericire până la un nivel mediu-înalt, dar după aceea au, în medie, un efect constant. De la nivelurile înalte la cele foarte înalte, pe măsură ce obţin din ce în ce mai mult din aceste trei caracteristici, oamenii sunt, în general, la fel de fericiţi, fără nicio scădere sau creştere generală a stării de bine.

Cititorii care iau suplimente alimentare pentru a-şi păstra starea de sănătate pot sesiza, de-acum, ceva familiar. Probabil că ei ştiu că vitaminele sunt esenţiale pentru sănătate, dar numai până la un punct. După ce este atins un anumit nivel de consum, creşterea consumului nu mai ajută şi ar putea chiar să-ţi dăuneze. Având în vedere acest lucru, au fost publicate „cantităţi zilnice orientative” sau „doze zilnice recomandate” pentru multe vitamine. Cam aşa stau lucrurile şi cu cele Nouă Necesităţi şi fericirea: fără ele eşti nefericit (exact aşa cum o lipsă a vitaminelor face ca oamenii să fie bolnavi), dar, după ce consumul a ajuns la un nivel destul de înalt (cum ar fi „doza zilnică recomandată”), o cantitate mai mare nu te va ajuta şi s-ar

putea, într-adevăr, să-ţi dăuneze33. Aşa că, uneori, ne vom referi la abordarea acestei cărţi ca la o „abordare similară cu cazul vitaminelor”. Aceasta nu-ţi sugerează să iei nişte pastile, ci identifică acele caracteristici care sunt esenţiale pentru o viaţă bună şi recunoaşte că o creştere permanentă a caracteristicilor dezirabile poate fi dăunătoare; există, de obicei, un nivel optim atât pentru vitamine, cât şi pentru cele Nouă Necesităţi.

ŞI CU LUCRĂTORII CUM RĂMÂNE?

Bine, dar unde vine serviciul între toate acestea? Problemele fericirii şi nefericirii în viaţă pot fi fascinante, dar, până la urmă, această carte este despre muncă.

Este adevărat, iar scena este aproape pregătită. Acest capitol are o importanţă generală: cele Nouă Necesităţi caracteristice se aplică tuturor ariilor vieţii. Fiecare parte a vieţii tale (de exemplu, familia ta, societatea ta, serviciul tău) poate fi descrisă în aceiaşi nouă termeni: ei îţi afectează fericirea în mod similar, oriunde te-ai afla. Totuşi, este necesar să suplimentăm relatarea generală cu aspecte specifice domeniului, pentru fiecare parte. De exemplu, o temă particulară, care afectează fericirea în familie, se referă la relaţiile emoţionale dintre parteneri; ea nu este general aplicabilă în toate domeniile.

În ceea ce priveşte fericirea în viaţa ta profesională, este necesar să adăugăm celor Nouă Necesităţi încă trei, care sunt specifice domeniului profesional. Vom face acest lucru în capitolul următor. Deocamdată, să menţionăm doar că cele trei sunt supervizarea susţinătoare, perspectivele în carieră şi tratamentul echitabil.

Fericirea la serviciu se bazează, astfel, pe 12 caracteristici principale – „Top 12”. Am prezentat nouă dintre ele în acest capitol, din perspectiva „vieţii ca întreg”, luând în considerare tot felul de situaţii. În capitolele 5 şi 6 ne vom concentra în mod direct asupra unor aspecte care ţin de muncă, pentru a vedea

cum influenţează aceste nouă caracteristici, dar şi cele trei caracteristici suplimentare, fericirea la locul de muncă. UN SCURT REZUMAT

Acest capitol le-a introdus pe următoarele cu ajutorul a şase teme principale. Prima: fericirea şi nefericirea în orice rol depind de un nivel suficient al celor nouă caracteristici principale. Acesta include, în mod cert, banii şi nu există nicio îndoială că lipsa banilor poate provoca suferinţă şi nefericire. Cu toate acestea, pentru a înţelege de ce oamenii se simt aşa cum se simt, este esenţial să luăm în considerare şi celelalte opt aspecte ale mediului, care sunt hrănitoare din punct de vedre psihologic.

A doua: diferite situaţii legate de activitatea profesională (angajat, şomer, casnic, pensionar etc.) au diferite amestecuri ale caracteristicilor necesare fericirii, iar nivelurile medii ale acelor caracteristici sunt însoţite de diferenţe medii, paralele, în ceea ce priveşte fericirea şi nefericirea.

A treia, dincolo de tiparele medii, condiţiile de viaţă ale fiecărei persoane au propriul profil al caracteristicilor. În cadrul oricărui rol (de exemplu, compararea a doua locuri de muncă în cadrul rolului de angajat) diferenţele de fericire între oameni sunt determinate, în mare măsură, de nivelurile personale ale caracteristicilor. Astfel, şansa unei persoane de a fi fericită la un loc de muncă depinde, decisiv, de aceste atribute; diferiţi oameni care au un loc de muncă sunt fericiţi în mod diferit, în funcţie de expunerea lor personală la cele nouă caracteristici.

A patra: relaţia dintre fericire şi cantitatea unei caracteristici de mediu nu este direct proporţională: cantităţile din ce în ce mai mari nu vor genera din ce în ce mai multă fericire. În schimb, în cazul unor caracteristici poţi avea „o cantitate prea mare dintr-un lucru bun”. În cazul altora apare o stabilizare la niveluri înalte, pe când cantităţi şi mai mari de bani (de exemplu) nu aduc beneficii la fel de mari. Ştim care dintre

cele Nouă Necesităţi sunt de aceste două tipuri.

A cincea: dincolo de cele nouă caracteristici universal-importante, este necesar să fie luate în considerare şi altele specifice, din arii particulare ale vieţii. Pentru situaţiile strict profesionale, mai sunt importante încă trei caracteristici. Astfel, în centrul studiului fericirii la serviciu se află „Topul 12” al atributelor oricărui loc de muncă: cele nouă general-valabile şi încă trei caracteristici specifice domeniului.

Aceste cinci teme se află în miezul a aceea ce uneori este descris ca „modelul vitaminelor”, al surselor de fericire din mediul înconjurător, care subliniază contribuţiile decisive pentru viaţă şi importanţa lor „neliniară”.

În sfârşit, există aspecte ce ţin de oamenii înşişi, care le influenţează fericirea sau nefericirea. Am menţionat diferenţe legate de sănătate şi vârstă (în timpul şomajului, de exemplu), iar preferinţa de rol este, de asemenea, decisivă. De exemplu, eşti hotărât să ai un serviciu plătit sau chiar preferi să fii casnic? Această preferinţă contează dincolo de „vitaminele” tale – caracteristicile fericii, în situaţia ta. Alţi factori personali, ca stilurile de gândire şi trăsăturile de personalitate, vor fi trecuţi în revistă în capitolele următoare. Fericirea depinde de tine la fel de mult pe cât depinde de ceea ce ţi se întâmplă. Ce presupune un loc de muncă?

1. În căutarea unui mediu fericit

Iată o scurtă expunere a ceea ce urmează în capitolul acesta şi în următorul. Vom explora Top 12 caracteristici pentru a vedea cum contribuie fiecare la fericirea sau nefericirea celor care au serviciu. Vom sublinia, de asemenea, câteva aspecte specifice. De exemplu, a treia caracteristică din lista noastră acoperă, în general, solicitările generate de un loc de muncă, dar acele solicitări sunt de mai multe feluri. Deci, va fi necesar, de asemenea, să examinăm în mod separat câteva subcomponente.

Diferitele caracteristici şi subcomponente sunt, bineînţeles, mai mult sau mai puţin importante pentru anumite ocupaţii, dar e aproape sigur că şi tu te-ai întâlnit cu chestiunile discutate în aceste două capitole, la un moment dat, de când eşti angajat. Pe măsură ce citeşti despre fiecare, gândeşte-te la ea în situaţia ta de astăzi. Mai târziu îţi vom furniza un chestionar centralizator, pentru a te ajuta să-ţi structurezi gândurile.

TOP 12 CARACTERISTICI ALE LOCULUI DE MUNCĂ

Topul 12 caracteristici ale locului de muncă – acelea care-ţi afectează cel mai mult fericirea sau nefericirea – au fost descris pe scurt în ultimul capitol. Caseta de la pagina următoare prezintă o listă a caracteristicilor, precum şi câteva dintre aspectele lor specifice.

Fiecare loc de muncă are niveluri scăzute, medii sau mari ale fiecărei caracteristici. Este posibil ca unele dintre ele să apară împreună la acelaşi loc de muncă. Astfel, dacă ai foarte multă influenţă (numărul 1), probabil că-ţi vei folosi foarte mult şi abilităţile (numărul 2). Pe de altă parte, dacă ai un nivel scăzut de diversitate (numărul 4), înseamnă, probabil, şi că ţi se adresează doar puţine solicitări (numărul 3). Ia aminte, de asemenea, că oricare dintre caracteristici din Top 12 poate avea o importanţă diferită de la un loc de muncă la altul şi, mai ales, de la persoană la persoană. Oamenii vor lucruri diferite; vom analiza diferenţele dintre oameni în capitolele 7 şi 8.

Capitolul 4 a introdus ideea unui punct de vârf în relaţie cu fericirea. Acesta este nivelul la care caracteristicile pot ajunge la saturaţie, dincolo de care, creşterile suplimentare sunt irelevante sau chiar pot diminua fericirea. Asocierea între fericirea la serviciu şi valoarea unei caracteristici din Top 12 la locul de muncă (joasă, medie sau înaltă) nu este reprezentată printr-o creştere în linie dreaptă. Aşa cum am scris mai devreme,

modelul este „neliniar”, după cum vitaminele sunt bune pentru sănătatea tafizică doar până la un punct – până la „cantitatea zilnică orientativă” sau „doza zilnică recomandată”. La cantităţi foarte mari, dacă iei şi mai multe vitamine, nu mai au niciun efect sau, în unele cazuri, te pot îmbolnăvi.

Am arătat în capitolul 4 cum funcţionează această analogie cu vitaminele pentru formele globale de fericire privind viaţa, în general. De exemplu, rezultatele cercetărilor arată că veniturile mai mari (caracteristica numărul 7) îi fac mai fericiţi pe oameni, în general, până la un nivel înalt-moderat. Totuşi, dincolo de acel nivel moderat, sumele şi mai mari de bani nu mai contează prea mult pentru fericire.

Acest capitol şi următorul se ocupă mai strict de locurile de muncă. Ca şi în cazul vieţii, în general, primele şase caracteristici ale serviciului din listă sunt ca vitaminele din care poţi lua o supradoză – poţi avea o cantitate prea mare dintr-un lucru bun. De exemplu, solicitările moderate la serviciu (caracteristica numărul 3) sunt, în general, dezirabile (nu vrei să pierzi vremea în fiecare zi), iar foarte multe solicitări te fac să te simţi mai rău (nu vrei nicio sarcină excesivă). Totuşi, caracteristicile din cea de-a doua jumătate a listei (de la numărul 7 la 12) funcţionează diferit, dincolo de punctul mediu-înalt: fericirea rămâne, mai mult sau mai puţin, aceeaşi, pe măsură ce nivelul caracteristicii continuă să crească în aceste limite foarte înalte. De exemplu, condiţiile de muncă extrem de plăcute (8 a în listă) nu îmbunătăţesc, în medie, starea de bine, faţă de condiţiile care sunt doar foarte plăcute.

Top 12 caracteristici ale oricărui loc de muncă

1. Influenţa personală

General: Să te bucuri de oarecare putere, independenţă sau oportunitate de a lua propriile decizii

2. Folosirea abilităţilor

General: Să ai oportunitatea de a-ţi pune în aplicare abilităţile sau experienţa

Aspecte: – 2 a: – Folosirea abilităţilor pe care deja le ai

2 b: – Dezvoltarea unor abilităţi noi

3. Solicitări şi obiective

General: Să ţi se ceară să atingi rezultate profesionale care sunt provocatoare

Aspecte: – 3 a: – Nivelul sarcinilor solicitate

3 b: – Conflictul dintre diferitele solicitări din cadrul serviciului

3 c: – Conflictul dintre solicitările de la serviciu şi cele de acasă

4. Diversitate

General: Diversitate în activităţi şi/sau a locului

5. Cerinţe şi perspective clare

General: Să ştii ce se aşteaptă de la tine, cum te descurci şi ce s-ar putea întâmpla în viitor.

6. Contactele sociale

General: Interacţiunile cu alte persoane

Aspecte: – ba: – Volumul contactului, indiferent de calitatea lui

bb: – Caracterul plăcut şi util al interacţiunilor

7. Banii

General: Să fii bine plătit pentru ceea ce faci

8. Condiţiile fizice adecvate

General: Condiţii fizice de muncă acceptabile

Aspecte: – 8 a: – Un mediu de lucru plăcut8 b: – Un mediu de lucru sigur

9. Un rol valorizat

General: Să ai un loc de muncă semnificativ din punct de vedere personal

Aspecte: – 9 a: – Nivelul statutului

9 b: – Ajutorul oferit altor oameni

9 c: – Oportunitatea de a-ţi îmbunătăţi sentimentul stimei de sine

10. Supervizare susţinătoare

General: Să ai şefi care-ţi susţin starea de bine pentru a lucra bine

11. Perspectivă bună a carierei

General: Să poţi să priveşti înainte spre un viitor promiţător

Aspecte: – 11 a: – Siguranţa locului actual de muncă

11 b: – Oportunitatea de a promova sau alte evoluţii pozitive

12. Tratament corect

General: Să faci parte dintr-o organizaţie care-şi tratează corect angajaţii şi pe ceilalţi

Aspecte: – 12 a: – Să ai un angajator care tratează corect personalul

12 b: – Să ai un angajator care tratează în mod onorabil clienţii, alţi oameni şi mediul înconjurător

ŞASE „VITAMINE” DE SERVICIU, DĂUNĂTOARE LA NIVELURI EXTREM DE MARI

Să ne uităm mai în detaliu la caracteristicile locului de muncă. Vom rezuma câteva cercetări care au măsurat impactul lor asupra fericirii angajaţilor şi vom ilustra cu experienţa anumitor persoane. În acest capitol, vom lua în considerare primele şase „vitamine” prezentate mai sus – cele pentru care cantităţile extrem de mari este probabil să devină mult prea mult. Celelalte şase caracteristici vor fi cuprinse în capitolul următor – cele care au un efect constant, odată ce ai ajuns la un nivel „suficient”.

1. INFLUENŢA PERSONALĂ

Oamenii au o nevoie puternică să simtă că au un oarecare control asupra a ceea ce se întâmplă cu ei şi nu lasă în urmă

această nevoie nici când se duc la serviciu. Aşa că nu este surprinzător că cei mai mulţi angajaţi vor să aibă mai multe oportunităţi să ia decizii referitoare la postul lor – modul în care fac ceea ce trebuie făcut, în ce ordine şi aşa mai departe. În ziua de azi se vorbeşte foarte mult despre „conferirea puterii" (empowerment) – tocmai despre asta este vorba.

Multe studii de cercetare, din multe ţări, au arătat că nivelul de influenţă al oamenilor asupra locului de muncă este strâns legat de satisfacţia muncii lor şi de alte tipuri de fericire la locul de muncă. Influenţa mai mare la serviciu merge mână în mână cu o mai mare fericire globală – satisfacţia faţă de viaţa ta ca întreg şi un sentiment general pozitiv faţă de lucruri. Oamenii care-şi descriu influenţa asupra activităţii profesionale ca fiind moderat-înaltă sunt mai optimişti decât alţii atât în ce priveşte fericirea generală, cât şi starea de bine de la serviciu.

Pentru manageri şi directori, influenţa asupra evenimentelor de la serviciu poate fi, bineînţeles, considerabilă. Ei pot controla o forţă de muncă mare şi pot lua decizii care afectează mulţi oameni, inclusiv extinderea unei organizaţii. Dar, pentru cei mai mulţi dintre noi, influenţa personală la serviciu este mai modestă. S-ar putea să nucăutăm nimic mai mult decât o oarecare capacitate de lua decizii cu privire la modul în care este făcută partea noastră de muncă – să aranjăm nişte proceduri, să modificăm programul din când în când sau să profităm de prilejul de a purta o scurtă conversaţie ocazională.

Tehnologia a ajutat până la un anumit punct, de exemplu în contextul în care munca la domiciliu a devenit o opţiune mai frecventă decât înainte. Este cazul, în special, managerilor şi profesioniştilor, iar munca la domiciliu este valorizată de mulţi datorită modurilor în care ei îşi pot influenţa mai mult programul de lucru şi activităţile. Şi, fii atent, sondajele au sugerat că uneori este privită ca o modalitate de a încuraja orele

suplimentare fără plată, dat fiind că angajaţii simt că trebuie să continue până când finalizează sarcina.

Este greşit să considerăm dorinţa angajaţilor de a avea o oarecare influenţă ca pe o tentativă de a evita munca dificilă. Există foarte multe dovezi furnizate de cercetare, potrivit cărora angajaţilor le face plăcere să poată să-şi îmbunătăţească eficienţa, atât pentru că-i face să se simtă bine, cât şi pentru că-i ajută şi pe colegi să-şi termine treaba. Să muncească bine şi să aibă şi o oarecare autonomie personală poate fi foarte satisfăcător.

Aşadar, prima caracteristică din lista noastră este cu adevărat importantă pentru a determina cât sunt de fericiţi oamenii la serviciu. Are, de asemenea, un impact special, deoarece poate influenţa alte caracteristici din listă. De exemplu, dacă ai un volum de influenţă moderat asupra a ceea ce se întâmplă la serviciu, poţi să influenţezi coordonarea cererilor specifice ale muncii sau să gestionezi mai bine solicitările conflictuale, atât pe cele de acasă, cât şi de la serviciu (caracteristica 3 b), să introduci, poate, o oarecare diversitate atunci când eşti plictisit (numărul 4) sau să schimbi felul în care lucrezi cu alţi oameni (numărul 6). Examinează acest lucru şi din cealaltă direcţie: dacă ai foarte puţină influenţă personală la serviciu, eşti blocat cu tot felul de caracteristici neplăcute în legătură cu care nu poţi face nimic. Aşa că, bineînţeles, nu-ţi place la serviciu.

Din perspectiva pozitivă, folosirea influenţei personale de către lucrători a fost studiată în termenii de „modelare a muncii”. După un timp, mulţi oameni îşi modelează activităţile de la serviciu astfel încât să se potrivească cu interesele şi abilităţile lor. Ei pot să preia, în mod neoficial şi voluntar, sarcini suplimentare care le plac (de exemplu, un muncitor dintr-o secţie de producţie îşi formează noii colegi sau un stilist

coafor le oferă clienţilor sfaturi despre îngrijirea părului) sau să-şi adapteze interacţiunile sociale sau alte caracteristici ale locului de muncă, pentru a li se potrivi mai bine.

Evident, există limite în privinţa a ceea ce este posibil, dar răspândirea posibilităţii de modelare a muncii nu înseamnă că angajaţi diferiţi, ocupând poziţii similare, pot face lucruri care sunt foarte diferite de la unul la altul. Iar succesul lor în modelarea unor activităţi în propriul beneficiu poate fi important în influenţarea fericirii sau nefericirii lor.

Oportunitatea de a decide asupra acţiunii se extinde, de asemenea, şi asupra deciziilor cu privire la alţi oameni. Pe de o parte, cu ajutorul unei oarecare autonomii personale, poţi să te fereşti din calea celor care-ţi creează probleme, iar din perspectiva pozitivă, să ai posibilitatea să implici persoane de încredere poate fi un lucru foarte important. Simon Lawrence este directorul companiei Information Art şi consideră că angajarea soţiei sale i-a fost de mare ajutor în privinţa stării de bine la serviciu. „Mi-am început afacerea în domeniul consultanţei în 1998 şi am convins-o pe soţia mea să mă ajute cu partea de contabilitate. Când mi-am înregistrat compania, în 2000, i-am cerut să se alăture echipei în creştere, în calitate de director financiar, şi de-atunci îmi este alături”, spune el. „A învăţat profesia la locul de muncă, cu ajutorul unor furnizori extraordinari, şi, cu toate că nu este formată în domeniul contabilităţii de management, nu a făcut niciodată nicio greşeală. Iar cel mai important, am absolută încredere în ea – în toate situaţiile care necesită simţ practic. Nu sunt de acord cu ea întotdeauna, dar îi respect onestitatea şi integritatea – şi chiar îmi place faptul că putem împărţi şi urcuşurile, şi coborâşurile”. Şansa lui Simon de a face angajările a fost, în cazul acesta, foarte importantă pentru munca şi pentru plăcerea pe care o primeşte în schimb.

Deşi ştim că doze medii ale capacităţii de a decide la serviciu contribuie la sentimentele pozitive, să examinăm situaţia în cazul unor niveluri foarte înalte ale acestei caracteristici. Exercitarea unui control extrem de puternic face oamenii să se simtă mai puţin bine decât controlul care este doar puternic? Studiile au demonstrat în mod convingător că, pe măsură ce nivelurile mai mari ale influenţei îi forţează pe oameni să ia decizii multe şi dificile, starea de bine la serviciu se stabilizează şi apoi diminuează, în cazul multor oameni. În medie, oamenii nu simt beneficii suplimentare odată ce depăşesc nivelurile înalt-moderate de influenţă personală la serviciu, iar la niveluri şi mai mari de control ar putea deveni anxioşi şi încordaţi, încercând să facă faţă unei caracteristici pozitive a locului de muncă transformată într-o poveste de groază. De exemplu, nimănui nu-i place să-şi concedieze colegii, dar, pentru a salva o afacere, acest lucru trebuie făcut uneori – de către persoana care deţine controlul. Acest inconvenient al influenţei personale este evident, în mod special atunci când trebuie să alegi între opţiuni dificile şi când aceste opţiuni sunt negative. Vei da afară 1.000 de oameni sau 500? Pe care dintre colegii apropiaţi îi vei alege? Şi ce poţi să spui despre celelalte decizii dificile pe care trebuie să le iei pentru ca organizaţia să continue să funcţioneze?

2. FOLOSIREA ABILITĂŢILOR

Te-ai gândit vreodată la ceea ce psihologii numesc „nivel de aspiraţie”? Termenul se referă la cât de înalte sunt speranţele tale pentru succes şi a fost studiat pentru prima oară în anii 1940. Cercetătorii au arătat că, atunci când oamenilor li se cere să realizeze o serie de sarcini, aceştia sunt susceptibili să-şi ridice treptat nivelul obiectivelor pe care şi le stabilesc: ajung să ţintească din ce în ce mai sus, stabilindu-şi ţeluri mai dificile pentru a le contrabalansa cu nivelul personal al abilităţilor.

Ca şi în cazul altor „vitamine” din această secţiune, poţi ţinti prea sus pentru propriul tău bine. Un director comercial ne spunea odată că cel mai puţin fericiţi oameni pe care i-a întâlnit erau antreprenorii care continuau să vrea să fie „mari” în afaceri. Bine, dar ce înseamnă mare? Mai mare decât erai săptămâna trecută? Cât Donald Trump de mare? Când eşti suficient de mare? Un nivel de aspiraţie care nu poate fi atins poate cauza multe probleme.

Cu toate acestea, folosirea şi extinderea abilităţilor tale pot fi, până la un punct, colosal de satisfăcătoare. Abilităţile nu numai că generează succesul sarcinii, dar este şi plăcut să parcurgi fluent o secvenţă de activităţi specializate – făcând lucrul la care eşti bun. Pe de altă parte, dacă eşti obligat să-ţi laşi nefolosite experienţa şi abilităţile, poate fi foarte frustrant – simţi că te iroseşti. Aşa că este trist când mulţi angajaţi le spun cercetătorilor ce puţine şanse au să-şi folosească abilităţile la locul de muncă sau să facă lucruri care să le dezvolte acele abilităţi.

Multe activităţi din afara serviciului şi din cadrul lui devin, bineînţeles, mai simple, pe măsură ce-ţi dezvolţi rutine calificate. Unele sarcini relativ simple nu pot fi evitate în viaţă, mai ales după ce ai devenit oarecum un expert, astfel că activitatea a devenit destul de simplă pentru tine. Dar pentru a fi fericit în orice rol, este necesar să echilibrezi acele perioade de rutină, activităţi uşoare, cu ocaziile în care eşti forţat să-ţi pui în aplicare abilităţile în situaţii dificile. Mulţi cercetători au arătat că oportunitatea de a-ţi folosi abilităţile este unul dintre cei mai puternici factori în fericirea la serviciu. Atunci când examinăm sursele fericirii, avem nevoie, în mod clar, să ne întrebăm care este nivelul acestei „vitamine”.

Pe lângă folosirea abilităţilor pe care le ai deja (2 a), trebuie să vorbim şi despre oportunitatea de a achiziţiona noi

competenţe în cadrul unui loc de muncă (2 b). Aceasta este importantă în două feluri, pe termen scurt şi pe termen lung. Mai întâi, învăţarea unor noi deprinderi măreşte capacitatea ta de a rezolva în prezent noi probleme şi te poate face să te descurci mai bine cu alte caracteristici fundamentale ale locului de muncă – folosirea capacităţii de a decide (1 de mai sus), orientarea spre noi ţinte (3) şi creşterea diversităţii locului de muncă (4).

Un al doilea avantaj al învăţării la serviciu este pe termen lung. Pentru a te muta într-un post mai complex, ai nevoie, adesea, să dobândeşti noi competenţe, cu calificări care sunt, probabil, cunoscute public. Chiar dacă acelea sunt, uneori, puţin irelevante, alţi solicitanţi ai locului de muncă îşi vor afişa diplomele; fără ele, eşti în dezavantaj.

Dobândirea unor deprinderi noi are o însemnătate şi mai mare pentru persoanele mai tinere, care probabil că vor mai mult să-şi dezvolte cariera viitoare (mai lungă), iar angajaţii mai în vârstă arată, adesea, un interes mai redus pentru o învăţare substanţială. Pe lângă faptul că au un orizont mai scurt al vieţii active, persoanele mai în vârstă spun, adesea, că „şi-au pierdut antrenamentul” atunci când vine vorba de învăţat şi pot fi neliniştite din cauză că progresele lor de învăţare mai mici i-ar face să arate prost prin comparaţie cu colegii lor mai tineri. Cu toate acestea, cercetarea a arătat în mod invariabil că muncitorii care se angajează în învăţarea de lucruri noi ajung să experimenteze o satisfacţie a muncii mai mare decât ceilalţi – oricare ar fi vârsta lor.

În sfârşit, este important să nu trecem cu vederea – deşi e mai greu de cuantificat – sentimentul de autovalidare, pe care pregătirea profesională îl poate dezvolta la o persoană. Ai dobândit ceva prin propriile eforturi, ştii mai multe decât ştiai înainte, poţi fi mândru de tine însuţi, eşti, pe undeva, o persoană

mai „deplin funcţională”. Acesta este un exemplu al aspectului legat de „semnificaţie”, despre care am vorbit în capitolul 3; achiziţionarea de noi deprinderi poate contribui la sentimentul de împlinire personală, pe lângă faptul că este utilă practic.

3. SOLICITĂRI ŞI OBIECTIVE

A treia dintre caracteristicile locului de muncă, din Top 12, este necesitatea să obţii rezultate mediu dificile. Este destul de greşit să presupui că oamenii vor doar o viaţă uşoară la serviciu. Sigur, sarcinile nesolicitante sunt atractive din când în când (gândeşte-te la secţiunea din dreapta jos a Roţii Fericirii din capitolul 3), dar serviciul continuă, inevitabil, zi de zi. Subîncărcarea continuă, înân toate acele zile, devine repedeplictiseală – doar munca, fără distracţie, îndobitoceşte omul, uită-te la el ce privire împăienjenită are, dacă nu are de lucru. Subîncărcarea duce, de asemenea, la nefericire şi din cauză că este asociată, adesea, cu alte caracteristici negative: puţine oportunităţi de influenţă personală (1) sau folosire a abilităţilor (2), diversitate scăzută (4) şi cerinţe şi perspective ale serviciului excesiv de clare (5).

În schimb, ceea ce-ţi trebuie la serviciu este un nivel moderat de solicitări (3 a în listă). Fericirea poate apărea atunci când ne depăşim pe noi înşine, ne confruntăm cu situaţii noi şi suntem împinşi în acţiuni care ne oferă recompense la nivel personal. Oamenilor le place să realizeze ceva, chiar şi ceva neînsemnat în ochii altora, iar căutarea realizării creează solicitări de multe tipuri. Persoanele care se află la mijlocul carierei spun, adesea, că vor să se mute la alt serviciu, „căutându-şi următoarea provocare” – de fapt, caută mai multe solicitări.

Bineînţeles că o provocare mai mare poate aduce atât probleme şi bătăi de cap, cât şi sentimente pozitive (aşa cum am arătat în capitolul 3, adesea nu poţi să ai una fără cealaltă), dar

există multe dovezi potrivit cărora, pe măsură ce nivelul solicitărilor creşte, până la un punct creşte şi scorul la chestionarele cu privire la fericirea la serviciu. Mai mult decât atât, cercetarea a descoperit asocieri semnificative între nivelul solicitărilor la serviciu şi nivelul fericirii globale, referitoare la viaţă în general.

Observă că obiectivele sunt legate unele de altele, deci realizarea unui obiectiv mare înseamnă că ai avut succes pe drumul până acolo. Un obiectiv substanţial poate fi dificil sau înspăimântător, dar pe măsură ce înaintezi către el, treci printr-o mulţime de obiective mai mici, care sunt mai directe şi pot furniza plăcere. De exemplu, în timpul realizării unei reorganizări majore (un obiectiv mare şi dificil), s-ar putea să fie necesar să pregăteşti un raport pentru şeful tău (un obiectiv mai mic) – această solicitare intermediară s-ar putea dovedi plăcută, în pofida grijilor faţă de ţinta finală. Deşi un obiectiv de ansamblu poate fi foarte greu de atins şi poate cauza numeroase neliniști, poţi găsi satisfacţie pe drumul către el, prin intermediul succesului preliminar obţinut în sarcini mai uşor de administrat.

Însă aceasta este altă caracteristică a vieţii şi a serviciului care devine o problemă, atunci când are niveluri foarte ridicate. Subîncărcarea (foarte puţine solicitări) nu este de dorit, deoarece produce activarea la niveluri joase a plictiselii (în colţul din stânga jos al Roţii Fericirii din capitolul 3), iar supraîncărcarea (expunerea la mai mult decât poţi face faţă) este dăunătoare în mod diferit – creşterea încordării şi a tensiunii (în colţul din stânga sus al Roţii). Devii preocupat de faptul că lucrurile pe care trebuie să le faci sunt prea dificile, prea numeroase sau ambele.

Aspectele supraîncărcării au fost uneori studiate prin intermediul întreruperilor nedorite care apar la multe locuri de muncă. Să fii întrerupt în timpul unei sarcini deja dificile poate,

bineînţeles, să înrăutăţească lucrurile – apeluri telefonice neaşteptate, e-mailuri urgente, avarii tehnice, confuzii administrative, solicitări bruşte de la colegi şi aşa mai departe. Cercetarea a arătat că în unele slujbe de birou poate fi pierdută aproape o oră pe zi în felul acesta, generând nu doar bătăi de cap suplimentare şi supărare, ci năruind, totodată, planurile personale de muncă: lucrurile care urmau să fie făcute astăzi, acum, este necesar să fie adăugate unui program deja încărcat, ulterior.

Consecinţele negative ale supraîncărcării sunt numite uneori „burnout” sau „epuizare emoţională” (vezi capitolul 3). Ele presupun sentimente continue de tensiune şi suprasolicitare, asociate, adesea, cu efecte fizice, cum ar fi indigestia sau insomniileşi stări care pot rămâne neobservate – presiune arterială crescută, schimbarea nivelurilor substanţelor chimice şi aşa mai departe.

Oricum le-ai numi sau oricum ai măsura rezultatul, este clar că solicitările foarte mari pot fi problematice dacă se întâmplă prea des. Aproape toate activităţile orientate către sarcini dificile te fac să te confrunţi, în mod necesar, cu supraîncărcarea – este o parte a unei vieţi active şi de succes. Problema „obiectivelor şi a fericirii” la serviciu ţine, astfel, de o frecvenţă adecvată: unele perioade de solicitări excesive pot fi acceptabile (chiar exaltante dacă au succes – vezi interviul cu Nicky Pattinson, mai jos, în această secţiune), dar suprasolicitarea prelungită provoacă suferinţă. Această a treia caracteristică este una dintre cele pentru care este necesară „calea de mijloc fericită” sau „media de aur”.

Acest lucru ne aduce în atenţie ideea de „flux” – experienţa specială (introdusă în capitolul 3) care apare atunci când provocările unei sarcini sunt substanţiale, dar pot fi gestionate, şi când utilizarea aptitudinilor tale îţi dă sentimentul că te-ai

„pierdut” în activitate. Oamenii o numesc în mai multe feluri. Un atlet va spune că este „în formă”, de exemplu. Starea de „flux” poate apărea în multe tipuri de situaţii – căţărându-te pe o stâncă, rezolvând un puzzle, cântând la un instrument muzical sau soluţionând o problemă la serviciu. Este un episod de concentrare intensă, în care timpul zboară, iar sarcinile de lucru par să nu necesite aproape niciun efort. Deşi nu se întâmplă zilnic, mulţi cititori vor fi trăit această experienţă la locul lor de muncă din când în când. Se întâmplă doar atunci când nivelul provocării (un aspect al caracteristicii 3) este înalt şi atunci când solicitările mari se potrivesc sau depăşesc uşor nivelul tău personal de pricepere. Mulţi oameni apreciază starea de flux (deşi nu-i cunosc denumirea tehnică), iar pentru a ajunge la ea au nevoie să se plaseze în situaţii cu solicitări provocatoare.

În Top 12 am prezentat două forme specifice de solicitări ridicate care cauzează, adesea, probleme. Una este prezenţa, în cadrul locului tău de muncă, a unor solicitări care sunt în conflict una cu cealaltă (3 b). În multe situaţii, cereri diferite provenind de la oameni diferiţi presupun acţiuni aflate în conflict una cu cealaltă şi care nu pot fi îndeplinite, toate, într-un interval dat; ori succesul unui obiectiv înseamnă că celălalt devine imposibil de atins. Nu poţi evita că aşa ceva să nu se întâmple din când în când şi, analizând ceea ce presupune locul de muncă, trebuie să aflăm atât frecvenţa, cât şi intensitatea: apar conflictele între sarcini atât de des încât cauzează suferinţă?

Alt tip de conflict din Top 12 (numărul 3 c) vizează, de asemenea, combinarea a doua seturi distincte de solicitări: gradul în care activităţile de la serviciu şi îngrijirea căminului şi familiei tale stau unele în calea celorlalte. Timpul şi efortul cheltuite la serviciu nu pot fi alocate pentru a avea grijă de familie şi de casă. Nu este surprinzător faptul că s-a descoperit că opoziţia serviciu – casă creşte proporţional cu numărul de ore

pe care le lucrezi, aşa că este un lucru foarte obişnuit atunci când ai un serviciu cu normă întreagă.

Din acest motiv, multe femei care au copii preferă să aibă servicii cu jumătate de normă. În Marea Britanie, aproape 50% dintre femeile angajate lucrează cu jumătate de normă, dar numai aproximativ 10% dintre bărbaţi se află în această situaţie. (Mai este o diferenţă: bărbaţii cu jumătate de normă sunt, în principal, studenţi tineri sau persoane mai în vârstă, pe jumătate pensionate, nu cei de vârstă mijlocie; în schimb, femeile care muncesc cu jumătate de normă se află mai degrabă la jumătatea carierei şi au grijă şi de copii.) Peste 90% dintre femeile britanice care muncesc cu jumătate denormă declară că sunt fericite cu statutul lor privind timpul de lucru – au găsit un „echilibru serviciu – viaţă” acceptabil.

Cu toate acestea, multe femei sunt conştiente de faptul că timpul dedicat problemelor de acasă poate conduce la un succes redus în unele aspecte legate de serviciu – promovarea, mărirea salariului, însărcinarea cu proiecte interesante şi aşa mai departe. La fel ca în cazul conflictelor dintre obiectivele care ţin, toate, de serviciu (3 b), nu există o soluţie perfectă nici pentru conflictele dintre serviciu şi casă (3 c). Ca şi în alte cazuri, este necesar un compromis.

Conflictele dintre solicitările serviciului şi ale familiei variază în funcţie de indivizi, depinzând de alte aspecte ale serviciului şi vieţii lor. Încă o dată, este important să examinezi toate caracteristicile din Top 12, în circumstanţele vieţii tale. De exemplu, dacă deja eşti supraîncărcat cu probleme la serviciu, atunci solicitările simultane de acasă este posibil să înrăutăţească lucrurile, dar dacă serviciul nu este foarte solicitant, ai putea avea mai mult timp şi energie atât pentru familia ta, cât şi pentru serviciu. Din perspectiva caracteristicilor pozitive ale serviciului, dacă ai un venit substanţial

(caracteristica 7), ai putea să-ţi permiţi sprijinul unor persoane de îngrijire pentru copii, al unor menajere şi aşa mai departe, ajutându-te, probabil, să faci faţă conflictului. Cu toate acestea, chiar şi părinţii bogaţi pot avea sentimente conflictuale în legătură cu acest aspect; unii oameni percep recurgerea la o persoană de îngrijire pentru copii ca pe o neglijare a datoriilor părinteşti şi chiar ca pe o lipsă a iubirii faţă de copilul lor.

Conflictul serviciu-casă depinde, de asemenea, şi de importanţa pe care o acorzi celor două domenii. (capitolul 8 trece în revistă proeminenţa domeniului şi preferinţele personale.) Dacă te simţi foarte implicat în ambele aspecte ale vieţii tale, conflictul va fi deosebit de dificil atunci când vei încerca să te descurci cu amândouă. Totuşi, dacă fie serviciul, fie familia au, în mod clar, o semnificaţie personală mai mare, ai putea să te simţi bine dată fiind situaţia – mai fericit, pentru că te descurci bine într-un domeniu şi nu eşti deranjat de celălalt. Din acest punct de vedere, numeroase studii au arătat că, în medie, bărbaţii declară mai rar decât femeile conflictul dintre cele două aspecte ale vieţii; poţi să ghiceşti care aspect este, de obicei, mai proeminent pentru ei.

Cercetările cu privire la caracteristica 3 a serviciului ca întreg confirmă ceea ce ştiu cei mai mulţi oameni: un nivel moderat de solicitări externe este de dorit, încurajând acţiunea şi implicarea în aspecte care depăşesc interesul strict personal. Pe de altă parte, solicitările extrem de mari este posibil să creeze anxietate şi tensiune, generate atât de cererile locului de muncă, în sine, cât şi de conflictul dintre acestea şi alte părţi ale vieţii.

În finalul acestei secţiuni, să nu fim excesiv de pesimişti în legătură cu efectul cumulat al diferitelor solicitări. Adesea, atunci când trebuie să gestionezi mai multe tipuri de probleme, există un efect util. De exemplu, suprapunerile dintre serviciu şi casă pot fi atât pozitive, cât şi negative. Influenţele pozitive au

fost studiate din perspectiva comportamentului de după serviciu al angajaţilor fericiţi, care aduc acasă bună dispoziţie şi dorinţa de a participa la proiectele familiei. Mai general, contrastele dintre diferite situaţii te pot ajuta să te simţi chiar mai bine în legătură cu amândouă; vom analiza efectele contrastului în capitolul 8.

Nicky Pattinson îşi conduce propria afacere şi este, acum, un vorbitor motivaţional. Ea îşi spune propria poveste, care ilustrează aspectele primelor trei „vitamine”.

Când aveam 39 de ani – după ce am condus o afacere în valoare de 1,5 milioane delire sterline [2,4 milioane de dolari] pe an –, am ajuns să trăiesc din ajutorul social, după ce mi-am pierdut copilul (moarte accidentală la creşă), dar şi ambii părinţi şi casă, iar căsătoria se dizolva în mod foarte dramatic. Pot să spun că eram falită în mai multe feluri decât cel evident – emoţional, fizic, fără stimă de sine şi încercând să trăiesc cu 56 de lire sterline pe săptămână [aproximativ 90 de dolari].

Am petrecut următorii doi ani încercând să supravieţuiesc într-o căsuţă mică, educându-mi singură băiatul de cinci ani. Dificil, ca să nu spun mai mult.

Cinstită să fiu, ceea ce a urmat a fost un adevărat miracol pentru mine. Am întâlnit-o pe soţia unui om de afaceri din oraşul nostru. Era intrigată de faptul cum am putut noi (eu şi soţul meu de atunci) să ducem afacerea cu standul din piaţă de la 1.000 de lire sterline [1.600 dolari] pe săptămână la 1,5 milioane de lire sterline [2,4 milioane de dolari] pe an, în doar doi ani. După ce i-am spus toate chichiţele, mi-a cerut să vorbesc cu soţul ei, care spunea cu gura lui că „nu putea găsi sub nicio formă pe cineva care să poată să vândă ceva”.

Agitată – nu tremurasem aşa niciodată în viaţa mea până atunci (şi nici după aceea) –, am început cu 16.000 de lire sterline [26.000 de dolari] şi cu o maşină de serviciu. Fiul meu

şi cu mine nu mai avuseserăm o maşină de câţiva ani.

În acea primă zi, am luat ceea ce învăţasem în piaţă, am modificat şi am aplicat altui mediu. Apeluri telefonice de la zero.

În acea primă zi am stabilit patru întâlniri noi-nouţe. De la zero. Utilizând doar telefonul, o listă de oameni şi o agendă pe jumătate folosită (de altcineva). Pentru a înţelege mai bine lucrurile, persoana angajată înaintea mea şi care era nouă în afaceri nu obţinuse patru întâlniri noi în opt luni.

Şase săptămâni mai târziu stăteam în biroul meu, iar şeful a intrat, ţinând strâns în mână un fax. Una dintre acele întâlniri se transformase într-o afacere în valoare de 220.000 de lire sterline [354.000 de dolari]. Cred că am stat holbându-mă la el vreo zece minute.

Acel fax a schimbat totul – a schimbat lucrurile pentru firmă, dublând cifra de afaceri dintr-o mişcare şi dizolvând orice griji financiare. A schimbat lucrurile pentru designeri care lucrau acolo [era o agenţie de design, iar noul client era un nume foarte cunoscut în domeniul aparaturii electrocasnice]. Era înălţător să ai în portofoliu nume mari. Dar, mai ales… a schimbat lucrurile pentru MINE. M-am transformat imediat, în ochii celorlalţi, din săraca femeie falită care fusesem, în vedeta de vânzări.

De fapt, cel mai mult mă schimbasem în ochii mei. Mă schimbasem suficient de mult, încât să transform o firmă de 27.000 de lire sterline într-o firmă de un milion de lire sterline [de la 43.500 la 1,6 milioane de dolari]. Succesul te ajută să te aduni, din nou. M-a readus la viaţă, atunci când eram aproape moartă.

Restul, ei bine… un fenomen. Compania era Propaganda, responsabilă pentru succesul unor mărci precum cea de ondulatoare de păr GHD, iar acum o companie cu o cifră de

afaceri de multe-multe milioane şi una dintre cele mai mari de tipul ei din ţară.

Am continuat cu alte companii, am călătorit prin Europa şi am vizitat Statele Unite, perfecţionându-mi priceperea. Apoi, cineva mi-a cerut să vorbesc la un eveniment de afaceri şi să explic cum am folosit ceea ce învăţasem într-un stand din piaţă, pentru a crea venituri de milioane, pentru orice tip de companie la care te poţi gândi.

Acum sunt un conferenţiar de succes, dar, ca să fiu complet sinceră, chiar şi acum, când vorbesc despre acea zi, la Holmfirth, cu atâţia ani în urmă, când a venit faxul, ei, bine, vocea încă îmi tremură şi-mi dau lacrimile.4. DIVERSITATE

Oamenii comentează, adesea, că „o schimbare este la fel de bună ca o pauză” sau se plâng că „au făcut-o deja şi pe-asla”. Ne place să avem o oarecare diversitate cu privire la ceea ce facem şi cu cine ne întâlnim, dar toate locurile de muncă (ca orice activitate din viaţă, care se repetă pe perioade îndelungate) presupun, în mod necesar, repetarea unor activităţi principale: trebuie să faci acelaşi lucru iar şi iar.

Problema cu caracteristica 4 (etichetată aici ca „diversitate”) este, încă o dată, găsirea „căii de mijloc fericite”. Poţi fi fericit la locul de muncă, chiar dacă unele părţi ale activităţii sunt plictisitoare şi neschimbate. Un muncitor de la o fabrică de cipuri pentru calculator ne spune: „Chiar îmi place ceea ce fac. Uneori sunt părţi care sunt un pic plictisitoare, dar, în principal, îmi place… Uneori este repetitiv, dar aşa sunt multe alte activităţi. Dacă aş putea să mai trăiesc o dată, tot asta aş face” 34.

Cercetările au arătat în mod constant că, dacă eşti blocat într-un nivel scăzut de diversitate la serviciu, satisfacţia muncii şi alte tipuri de fericire vor fi, de asemenea, scăzute. Acest lucru se întâmplă, în parte, deoarece o oarecare schimbare este

bine-venită (aşa cum am punctat mai sus), dar şi pentru că locurile de muncă cu diversitate scăzută sunt dăunătoare şi din alte puncte de vedere. De exemplu, munca repetitivă, slab diversificată, înseamnă că ai puţine oportunităţi de a-ţi folosi abilităţile (caracteristica 2), iar cerinţele postului este posibil să fie excesiv de clare (un nivel prea înalt al caracteristicii 5). Lucrurile stau la fel atunci când ne familiarizăm cu ceva, adaptându-ne la acel ceva, astfel încât situaţiile care se repetă (cele cu diversitate scăzută) devin mai puţin plăcute decât obişnuiau să fie. (Vom examina acest lucru în capitolul 8.)

Angajaţii îşi găsesc adesea propriile modalităţi informale de a introduce diversitate la un loc de muncă neschimbat – forme de „modelare a muncii”, prezentate la caracteristica 1. Ei pot să schimbe ritmul muncii la anumite ore din zi, să stabilească ţinte personale de etapă, ca părţi ale unei sarcini de ansamblu, să facă lucrurile într-o ordine diferită, să caute să fie diferite faţă felul în care erau ieri şi aşa mai departe. Desigur, pentru a efectua aceste schimbări, este necesar să ai o oarecare influenţă asupra situaţiei tale („vitamina” 1), iar unele dintre posturile cu diversitate scăzută se caracterizează, totodată, printr-o influenţă personală scăzută.

Diversitatea excesivă te poate face la fel de nefericit ca un post care nu se schimbă. Dacă serviciul îţi impune schimbări, foarte des, între mai multe obiective diferite, e posibil să suferi din cauza prea multor solicitări (caracteristica 3), iar lucrurile pot scăpa uşor de sub control (numărul 1), dat fiind că trebuie să sari de la o sarcină la alta, iar unele sunt lăsate neterminate. Aşa că nu este dificil să-ţi dai seama că este necesar să fie urmărită a patra caracteristică, recunoscând că repetiţia nu poate fi evitată şi că diversitatea îţi poate scăpa de sub control. „Sarea şi piperul vieţii” pot să fie nişte condimente prea puternice.

5. CERINŢE ŞI PERSPECTIVE CLARE

Mulţi oameni urăsc incertitudinea. Alţii sunt mai relaxaţi în privinţa ei, dar în general ne simţim inconfortabil sau anxioşi atunci când nu avem măcar o idee generală despre cum ar putea ieşi lucrurile. În parte, acest lucru se întâmplă din cauză că imprevizibilitatea înseamnă că nu putem să planificăm şi să decidem ce să facem în continuare; nu avem nicio bază pentru a estima posibilele rezultate şi a decide între ele. În situaţii ambigue putem să nu avem nicio putere şi să devenim neajutoraţi, iar acest lucru nu ne place.

Pe de altă parte, unele cercetări au confirmat că o claritate extrem de mare poate fi un factor inhibitor. Atunci când cerinţele şi perspectivele sunt complet previzibile, schimbarea, surpriza sau orice impact personal asupra ceea ce s-ar putea întâmpla nu au nicio şansă. Ştii exact ceea ce se va întâmpla şi nu poţi face prea multe pentru a schimba acest lucru. Eşti ca o rotiţă într-o maşinărie, care se mişcă aşa cum a decis altcineva.

Tiparul în formă de U inversat al acestei caracteristici (vezi capitolul 4) se aplică şi la locul de muncă – poţi avea fie prea puţină, fie prea multă transparenţă. Angajaţii devin încordaţi în circumstanţe de muncă foarte ambigue şi neclare şi plictisiţi atunci când acestea sunt complet previzibile şi cunoscute. Acum poţi înţelege de ce o carte clasică în acest domeniu a fost numită Between boredom and anxiety (Între plictiseală şi anxietate) – acesta este punctul fierbinte pe care trebuie să-l găsim.

Ambiguitatea la serviciu poate, uneori, să ia forma incertitudinii cu privire la ceea ce ar trebui să faci. Mulţi angajaţi declară că sunt, adesea, nesiguri în legătură cu ceea ce se aşteaptă de la ei în rolul pe care-l au, devenind neliniştiţi şi preocupaţi în privinţa modului în care ar trebui să se comporte. În acele condiţii ambigue, îţi este neclar ce se vrea şi dacă vei fi recompensat sau pedepsit pentru ceva. Poate fi foarte dificil să faci faţă acestui tip de incertitudine. Uneori, problemele apar din

cauza inconsecvenţei şefului sau a şefilor. Dacă supervizorul îţi transmite, în momente diferite, mesaje contradictorii referitor la ceea ce consideră el ca fiind un comportament eficient sau dacă fac acest lucru şefi diferiţi, vei fi, cel mai probabil, neliniştit şi îngrijorat.

Alt aspect al acestei „vitamine” de serviciu este nevoia oamenilor de feedback – să afle despre consecinţele acţiunilor: „Cum mă descurc?”, „A fost o decizie corectă?” Uneori, feedbackul vine chiar din interiorul situaţiei, când ultimele evenimente clarifică dacă deciziile au fost bune sau rele, dar, uneori, „succesul” este mai mult în ochii privitorului, iar părerile referitoare la el pot fi diferite. Atunci, ai nevoie de feedback de la alte persoane relevante – şefii sau colegii tăi. Dacă nu-ţi oferă un etalon pe baza căruia să-ţi apreciezi acţiunile, probabil că te vei simţi neliniştit.

Oamenii preferă, bineînţeles, să primească un feedback pozitiv, să li se spună că fac o treabă bună. Însă învăţarea personală şi, uneori, eficienţa organizaţională depind şi de feedbackul corectiv, indicând imperfecţiuni şi moduri de a face îmbunătăţiri. Este o diferenţă între „recunoaşterea pentru bune performanţe” (adică, întotdeauna pozitivă) şi „feedbackul privind performanţele tale” (adică, fie pozitiv, fie negativ), deşi cele două sunt, adesea, amestecate într-o discuţie. Pe lângă feedbackul imediat, companiile pot folosi un plan de evaluare anual sau bienal. Acesta nu ţinteşte doar să facă mai profitabile companiile (deşi este, cu siguranţă, un motiv important); mulţi angajaţi se aşteaptă să primească informaţii care pot să-i ajute să se autoperfecţioneze.

Cercetătorii au descoperit că oamenii care sunt nefericiţi la locurile lor de muncă acuză, adesea, ambiguităţi de tipul acesta: ar putea avea nevoie de mai multă claritate în privinţa cerinţelor locului de muncă şi/sau mai mult feedback referitor la

performanţa lor. Atunci când sunt examinate sentimentele pozitive şi negative la locul de muncă, este esenţial să fie luate în considerare aceste aspecte ale situaţiei. O oarecare incertitudine este în regulă (de exemplu, oamenilor le place să facă pariuri cu privire la rezultate, în cazuri mai puţin periculoase), dar, încă o dată, este necesar să căutămcalea de mijloc fericită.

6. CONTACTUL SOCIAL

A şasea caracteristică din Top 12 poate fi extrem de importantă. Sunt contactele tale cu alţi oameni destul de bune – în privinţa frecvenţei şi caracterului agreabil? La fel ca în cazul tuturor relaţiilor personale, vei avea suişuri şi coborâşuri, însă luându-ţi în considerare locul de muncă în general, contactele tale sociale crezi că sunt o sursă de fericire sau de nefericire?

Gândeşte-te mai întâi la cantitate: cât de des iei legătura cu alţi oameni la serviciu? (Acesta este punctul ba din listă.) Un set de studii au investigat acest aspect din punctul de vedere al consecinţelor psihologice ale birourilor necompartimentate, comparativ cu separarea tradiţională în camere mai mici. Dispunerea oamenilor împreună într-un singur spaţiu mai mare are, în mod evident, avantajele flexibilităţii, uşurinţa unei modificări ulterioare şi, probabil, o mai bună comunicare, dar cercetările au arătat că opiniile ocupanţilor sunt amestecate în ceea ce priveşte această aranjare. În birouri separate, oamenii au o intimitate mai mare, linişte pentru a se concentra şi mai multă influenţă cu privire la momentul şi persoanele cu care vor discuta. Într-un spaţiu deschis, nu poţi evita alţi oameni, iar plângerile referitoare la prea multă gălăgie, întreruperile prea numeroase şi imposibilitatea unor discuţii private sunt frecvente.

Probabil că te gândeşti că „depinde” şi chiar aşa este. Diferite locuri de muncă necesită diferite niveluri de intimitate sau de discuţii interpersonale şi (important pentru această carte)

oameni diferiţi au preferinţe diferite. Recunoscând că nu-i poţi mulţumi pe toţi oamenii tot timpul, sentimentele pe care le ai faţă de această „vitamină” constituie problema noastră. Este volumul contactului tău social la serviciu prea mic, prea mare sau tocmai potrivit?

Mai este şi problema nivelurilor de interacţiune cu care este obişnuită o persoană. Unul dintre autorii acestei cărţi, Guy Clapperton, se destăinuie:

Am petrecut patru ani şi jumătate la o revistă de comerţ, unde erau birouri necompartimentate şi, în general, un zgomot constant. După aceea, când am devenit liber-profesionist, am avut un şoc, dat fiind că eram doar eu şi cele două pisici. M-am obişnuit cu acest lucru şi apoi mi s-a cerut, vreo doi ani mai târziu, să scriu ştiri, într-un birou. Aşa că m-am prezentat, iar toată lumea m-a privit năucă aşteptând un pic de linişte înainte să încep. Bineînţeles că, într-un birou aglomerat, nu ar fi, prin definiţie, niciun pic de linişte, nici pentru mine, nici pentru altcineva.

Poanta e că, atunci când mi-am vizitat, cu următoarea ocazie, vechiul birou, am descoperit că instalaseră un perete care izola fonic, să nu se mai audă gălăgia din redacţiile celorlalte reviste de la acelaşi etaj. Şi mai ciudat este că, deşi acum lucrau mai eficient şi erau mai fericiţi, faţă de multe alte reviste, îşi subminaseră credibilitatea şi erau subiect de glume. Iar acest lucru i-a determinat să se plângă mai mult decât de obicei.

La fel ca celelalte „vitamine” din acest capitol, contactele sociale apropiate şi continue pot deveni opresive şi o sursă de iritare. O cunoştinţă ne-a spus cum s-a găsit, la un moment dat, în situaţia de a accepta o „seară de bowling” cu câţiva clienţi. Nu era familiarizat cu modelul american al pistelor de bowling, foarte populare în Marea Britanie, iar el şi câţiva colegi nu numai că nu se simţeau confortabil să-şi pună pantofii purtaţi de

alţii pentru a juca, dar au devenit şi ţinta glumelor celorlalţi, din cauză că numai făcuseră aşa ceva până atunci.

Societăţile din toată lumea au creat structuri şi moduri de a trăi împreună, care păstrează avantajele contactului social, dar care previn supraaglomerarea şi permit intimitatea. În incidentul de la bowling, este clar că acest lucru nu a funcţionat. Când te gândeşti la acest lucru, este remarcabil faptul că oamenii se descurcă cu aceleaşi contacte sociale de la serviciu, pentru atât de mult timp. Acesta este singurul mediu în care oamenii sunt puşi împreună, în mod continuu, cu alţi oameni cu care nu au relaţii de familie, neavând nici dreptul de a le alege compania.

Al doilea aspect al acestei „vitamine” (bb) are o semnificaţie specială pentru mulţi oameni – caracterul plăcut al interacţiunilor. Mulţi angajaţi declară că principala sursă a nefericirii lor la locul de muncă sunt ceilalţi oameni. Preocuparea îi vizează, de obicei, pe colegii care sunt dezagreabili, dar, bineînţeles, unii angajaţi sunt nevoiţi să se ocupe de clienţi şi alţi membri ai publicului, iar aceştia pot şi ei să creeze dificultăţi. Personalul din centrele de apel, şoferii de autobuze, unii vânzători şi chiar şi asistentele medicale descriu adesea insulte, critici şi, în general, tratamente care rănesc, provenind de la oamenii cu care au de-a face.

În unele cazuri, problema este că nu-ţi plac, pur şi simplu, oamenii pe care-i întâlneşti. Acest lucru se poate întâmpla şi în afara serviciului, la fel de uşor ca în cadrul unui loc de muncă. Totuşi, problema nu este întotdeauna o ciocnire a personalităţilor şi a stilurilor; poate lua naştere şi din răutate, intimidare, abuz sau hărţuire. Aceste niveluri scăzute şi dăunătoare ale „vitaminei” pot apărea fără intenţii conştiente sau pot fi insulte deliberate, excludere socială, e-mailuri jignitoare, bârfe maliţioase sau alte forme de umilire. Un coleg al unuia dintre autori a petrecut o bună parte a începutului anilor 1990 la

un birou unde se făceau glume despre felul în care se îmbrăca şi greutatea lui. Ridiculizarea era, probabil, în bună parte, intenţionată, dar a contribuit la un moral scăzut şi la performanţe slabe şi e puţin probabil să mai fie tolerată acum.

Privind partea bună a lucrurilor, formele pozitive de contact social au o răspândire largă la locul de muncă. Oamenilor poate să le placă să vorbească împreună despre probleme de serviciu sau din afara serviciului, pot împărtăşi idei folositoare privind modul de soluţionare a unor probleme practice sau personale şi, în general, să furnizeze şi să primească sprijinul care este esenţial în viaţa oricui. Studiile care au investigat sursele satisfacţiei la locul de muncă au indicat, adesea, în direcţia impactului colegilor. În unele cazuri, colegii de serviciu oferă beneficii importante, dar restrânse, cum ar fi „mă ajută să rămân sănătos în locul acesta”, dar este clar că, muncind împreună, pot lega şi prietenii mai substanţiale.

Pot fi excesive contactele sociale benefice? Cercetările sugerează că pot fi, într-adevăr. De exemplu, deşi este plăcut să primeşti ajutor de la colegi atunci când îţi faci treaba, poate deveni exasperant dacă insistă să-ţi ofere ajutorul atunci când chiar nu ai nevoie de el. Sau ar putea să înceapă să te obosească colegul de serviciu care se opreşte în mod repetat la o discuţie. Deşi sprijinul primit de la alţi oameni îmbunătăţeşte, indubitabil, starea de bine la locul de muncă, poate deveni exagerat, mai curând o întrerupere sau pur şi simplu condescendent. Încă o dată, este posibil să primeşti prea mult dintr-un lucru bun.

Nevoile sociale se pot schimba şi ele, în funcţie de alte circumstanţe din viaţa individului, aşa cum am discutat deja. Un coleg s-a angajat la o revistă pentru consumatori, după ce lucrase izolat o vreme. Simţea că oportunitatea de a merge pestedrum, la o bere cu colegii, era un lucru excelent, după serviciu, în perioada de început. Când a plecat, era un om

căsătorit, cu casă, şi era înclinat ca mai curând să se întoarcă la locul pe care îl alesese el, decât la cel de la serviciu; presiunea de a participa şi de a „veni peste drum la un pahar” era mai puţin bine-venită.

UN REZUMAT SCURT

În acest capitol am examinat primele şase caracteristici ale fericirii la locul de muncă din Top 12 – cele din care pot fi la un moment dat „prea mult dintr-un lucru bun”. Le-am prezentat astfel:

1. Influenţă personală.

2. Folosirea abilităţilor pe care le ai, cu două elemente care merită atenţia: folosirea abilităţilor curente şi dobândirea altora noi.

3. Solicitări şi obiective, cu trei elemente de examinat: nivelul de ansamblu, conflictul dintre solicitările de la serviciu şi conflictul dintre serviciu şi casă.

4. Diversitate.

5. Cerinţe şi perspective clare.

6. Contactele sociale, cu două elemente: cantitatea şi caracterul plăcut al interacţiunilor.

Există multe dovezi provenind din cercetare – şi numeroase experienţe personale – care ne spun că aceste şase caracteristici au o foarte mare influenţă asupra fericirii sau nefericirii la locul de muncă. Problemele specifice apar atunci când avem de-a face cu niveluri scăzute (ca în cazul lipsei de vitamine), dar este posibil să suferi de pe urma unor niveluri excesiv de mari (ca în cazul unei supradoze de vitamine) – să ai prea mult dintr-un lucru bun.

Mai târziu ne vom concentra asupra aspectelor locului tău de muncă şi vom examina, din nou, aceste caracteristici, aşa cum le trăieşti tu însuţi. În acel punct va fi necesar să luăm în considerare şi celelalte părţi ale Top 12 – în capitolul următor.

Ce presupune un loc de muncă?

2. Când suficient e suficient

„Modelul vitaminelor” propune 12 caracteristici ca surse de bază ale fericirii şi nefericirii la locul de muncă. Aşa cum spuneam în capitolul 4, primele nouă sunt cruciale în orice context. Toate caracteristicile sunt dăunătoare la niveluri scăzute – la fel ca deficitul de vitamine –, iar cele de la 1 la 6 (avute în vedere în ultimul capitol) sunt dăunătoare şi la niveluri ridicate – aşa cum sunt toxice dozele mari de vitamine. Restul de şase au, în general, un efect constant asupra sentimentelor după ce a fost atins un prag înalt-moderat. În aceste cazuri, continuarea creşterii nivelurilor unei caracteristici care este deja la un nivel mare şi benefic nu mai furnizează beneficii suplimentare – ai ajuns deja la un platou care este „suficient”.

ÎNCĂ 6 „VITAMINE” DE SERVICIU

Să examinăm, acum, aceste şase caracteristici ale locului de muncă cu „efect constant”: cele în cazul cărora nivelurile joase îi fac pe oameni nefericiţi, nivelurile înalt-moderate îi fac fericiţi, iar nivelurile extrem de înalte nu creează o fericire mai mare decât cea de la nivelurile moderate. Din Top 12, următoarea este numărul 7.

7. BANII

Mulţi oameni îşi consideră nivelul veniturilor drept una dintre cele mai mari priorităţi: vor foarte tare să câştige mult. Iată un liber-profesionist din SUA, care face curăţenie la locul crimei şi care are de-a face cu ceea ce lasă în urmă crimele şi alte brutalităţi fizice. Este, în mod clar, un serviciu foarte neplăcut şi înfiorător, dar „scopul meu este, în principal, bogăţia… Vreau să fiu atât de bogat încât să trebuiască să fiu păzit – atât de bogat încât să am nevoie de o gardă de corp oriunde aş merge. Mi-ar plăcea să pot să fac orice vreau, în orice moment. Dacă folosesc un elicopter ca să merg undeva, vreau să

cumpăr acel elicopter. Despre acest tip de bogăţie vorbesc. Şi am de gând s-o obţin sau să mor încercând”.35

Desigur, un venit bun te poate face să te simţi bine, chiar dacă nu eşti atât de hotărât. Poate plăti necesităţile vieţii, precum şi anumite extravaganţe şi plăceri suplimentare. Cu toate acestea, cercetări din multe ţări (vezi capitolul 4) au arătat că, odată ce ai atins un nivel moderat, un venit şi mai mare nu te face să te simţi şi mai bine, în afară de sentimentul iniţial, probabil. Există multe studii şi exemple din viaţa reală care susţin aceste afirmaţii. În 2004, psihologii americani Allen Karmer şi Tim Kasser au editat cartea intitulată Psychology and consumer culture: The struggle for a good life în a materialistic world (Psihologia şi cultura de consum: lupta pentru o viaţă bună într-o lume materială) 36. „Când banii devin centrul a ceea ce crezi că este important, motivaţia şi starea ta de bine au de suferit”, spunea Kasser în momentul lansării. „Mărirea… salariului cuiva nu corespunde cu o creştere a fericirii”. Ideea studiului i-a venit când Karmer a descoperit schimbarea ambiţiilor copiilor cu probleme de comportament care veneau la el. Înainte voiau să fie jucători de baseball, balerine, astronauţi sau orice altceva, dar acum veneau spunând că vor doar să fie bogaţi. Problema nu se referea doar la copii. Analiza din carte, asupra unor studii cu subiecţi adulţi, concluziona că urmărirea banilor doar de dragul banilor mai curând submina decât îmbunătăţea fericirea. Multe persoane care lucrau prea mult se epuizau căutând şi mai mulţi bani, căutând să-şi susţină şi chiar să-şi depăşească stilul de viaţă extravagant şi făcându-şi rău şi lor, şi celor din jurul lor.

Nimic din toate acestea nu spune că lipsa banilor este un lucru bun. Am putea discuta despre ceea ce înseamnă „moderat” în privinţa veniturilor (În jurul salariului mediu pe economie? Cam la fel ca prietenii tăi? Un pic mai mult decât aveai

înainte?), dar este clar că există un punct maxim pentru fericire. Sub acel punct, mărimea veniturilor are o foarte mare influenţă asupra sentimentelor tale (atât la locul de muncă, cât şi pentru fericirea generală), dar la niveluri mai înalte ale veniturilor, nu prea mai există vreo legătură. Iar în cazul unor oameni care s-au luptat cu succes să devină bogaţi, poate să apară o întrebare presantă: „Şi acum ce fac?” Au nevoie să găsească noi ţeluri şi motivaţii, iar acest lucru nu este uşor, după ce au dedicat ani de zile doar profiturilor.

Astfel că este necesar să rectificăm zicala „banii n-aduc fericirea”. O aduc atunci când eşti sărac, dar, pentru angajaţii bine plătiţi, alte teme din Top 12 sunt mai importante. Dacă eşti suficient de înstărit şi ţinteşti doar să obţii bani, aceasta nu te va face, de obicei, mai fericit, iar lucrurile pot să meargă prost cu celelalte 11 cerinţe. Atunci când îţi evaluezi locul de muncă, nivelul veniturilor este doar una dintre bazele fericirii. Atunci când te simţi „confortabil”, financiar este necesar să urmăreşti, cu deosebire, alte aspecte.

8. CONDIŢII FIZICE ADECVATE

Altă sursă a multor bombăneli şi, ocazional, a bunei dispoziţii, sunt condiţiile fizice de la locul de muncă. Lista de la pagina 89 indica două aspecte distincte ale acesteia: caracterul plăcut al unui mediu (8 a) şi securitatea în ceea ce priveşte riscurile fizice (8 b). Aproape că nu mai e nevoie să spunem că nivelurile scăzute ale acestor aspecte dau naştere unor sentimente negative.

Există, bineînţeles, sporturi extreme şi alte activităţi în care lipsa securităţii este elementul-cheie al atracţiei. În timp ce scriam această carte, BBC difuza în Marea Britanie o serie de emisiuni radio care reuneau alpinişti ca Sir Ranulph Fiennes, şi oamenii cu care aceştia fuseseră în expediţiile lor; în mod clar, nimeni care ar fi vrut confort şi siguranţă nu s-ar fi lansat

vreodată într-o astfel de călătorie. Totuşi, cercetările cu privire la „oameni obişnuiţi” confirmă lucrurile la ce te-ai aştepta: condiţiile de lucru neplăcute sau nesigure generează insatisfacţie la cele mai multe locuri de muncă.

Se mai pare (dar acest lucru rămâne necercetat) că, pe măsură ce condiţiile devin progresiv mai bune, se atinge un punct maxim, dincolo de care creşterile ulterioare ale caracteristicilor plăcute sau ale nivelurilor de securitate nu mai au nicio atracţie suplimentară. Condiţiile proaste sau nesigure sunt, fără îndoială, neliniştitoare, dar îmbunătăţirile condiţiilor deja bune probabil că nu au o influenţă prea mare.

Ţi-ai putut da seama, până acum, că nu toate caracteristicile din Top 12 sunt la fel de importante. De exemplu, „vitamina” 1 (să poţi să influenţezi ceea ce ţi se întâmplă) are cea mai mare influenţă asupra fericirii („moralului” dacă vrei, aşa cum am arătat în capitolul 3), în timp ce a avea condiţii de lucru plăcute (8 a) ar putea să fie un aspect mai puţin important. În parte, aceasta este o problemă care ţine de nivelul care-ţi este accesibil: când este extrem de scăzut (condiţiile tale de lucru sunt, într-adevăr, îngrozitoare, de exemplu), o caracteristică probabil că va avea o importanţă deosebită, pe când, atunci când o consideri OK, nu te va preocupa prea mult.

Există diferenţe şi între oameni. Unii oameni sunt pretenţioşi în ceea ce priveşte calitatea mediului lor înconjurător, pe când alţii nu prea o observă; unii sunt obsedaţi să fie atenţi, pe când alţii îşi asumă riscuri până la punctul nesăbuinţei. Acest lucru este valabil în general. De exemplu, unii oameni (extrovertiţii) apreciază contactele sociale frecvente („vitamina” 6) ca fiind esenţiale pentru fericire, pe când persoanele mai introvertite sunt mai puţin preocupate de ele. Dorinţele şi preferinţele personale de tipul acesta vor fi acoperite în capitolele 7 şi 8.

9. UN ROL VALORIZAT

Părerile tale despre oameni se bazează, adesea, pe natura ocupaţiei lor. Răspunsurile la întrebarea „Şi cu ce te ocupi?” pot fi importante pentru a-ţi forma o părere despre ei. Ne gândim adesea şi la noi înşine în aceşti termeni. Fericirea la locul de muncă poate să presupună o oarecare potrivire cu a face ceea ce este valorizat în societatea ta – cea de-a noua caracteristică pe care o luăm în considerare aici.

În unele cazuri, judecarea valorii unui loc de muncă poate fi făcută în termenii poziţiei ierarhice – statutul cu care eşti perceput într-un grup sau în societate, în general – dar evaluarea poate fi şi o chestiune mai personală, care are legătură cu propria stimă de sine. Sunt sugerate, astfel, trei componente ale acestei caracteristici de ansamblu: nivelul statutului, ajutorul oferit altor oameni şi oportunitatea de a-ţi îmbunătăţi sentimentul stimei de sine.

Prima dintre acestea (9 a) îţi reflectă poziţia socială – care este locul tău în relaţie cu alţi oameni? Oamenii găsesc adesea moduri de a se autodescrie în termeni pozitivi atunci când se referă la locul lor de muncă.

De exemplu, ai putea să exagerezi un pic strălucirea funcţiei pe care o ai, iar dacă eşti şomer, este confortabil să spui că eşti „ceea ce erai şi înainte”. Rolurile sociale au asociate, adeseori, haine, uniforme şi alte caracteristici care să indice statutul pe care-l presupun şi se descoperă adesea – şi nu este foarte surprinzător – că mulţi oameni care au locuri de muncă cu un statut inferior ar prefera să se vadă în roluri mai respectate. (Bineînţeles, acest lucru se datorează parţial şi faptului că locurile de muncă cu un statut superior pot avea şi alte trăsături atractive ale Top 12.)

Alt aspect al locului de muncă, având o importanţă personală, este oportunitatea de a ajuta alţi oameni (9 b).

Ajutorul oferit altora este o sursă evidentă de satisfacţie pentru multe persoane care lucrează în domeniile asistenţei sociale sau filantropiei, dar poate afecta şi sentimentele multor alţi oameni. Doctorul Adam Grant de la Şcoalade Afaceri Wharton din Philadelphia, SUA, a efectuat un studiu special cu privire la această problemă. El citează un pompier: „De ce-mi risc viaţa alergând într-o clădire în flăcări, ştiind că în orice moment… plafonul ar putea să cedeze, iar acoperişul să se prăbuşească peste mine?… Fac asta pentru comunitatea mea, comunitatea în care am crescut, o comunitate din care cunosc o mulţime de oameni” 37.

Astfel de sentimente sunt importante pentru fericirea multor oameni la locul de muncă. Un pescar din Alaska ne furnizează un exemplu extrem. El este entuziasmat de faptul că „este un sentiment electrizant [pe aici, pe la noi]… Pescuieşti, iar întregul oraş se învârteşte în jurul tău… Eşti responsabil pentru întregul oraş. Dacă locul tău de muncă ar dispărea, atunci şi oraşul ar dispărea” 38. O valoare socială mai puţin dramatică, mai apropiată de cea experimentată de mulţi cititori, a fost descrisă de un constructor în felul următor: „[Serviciul meu] mi se pare plin de satisfacţii. Chiar clădeşti ceva, creezi ceva şi-ţi vezi rezultatul muncii… Începi cu un teren pustiu, gol, pe care creşte doar iarba, şi apoi construieşti o casă. De foarte multe ori vei construi o casă pentru o întreagă familie şi-i vei vedea mutându-se în ea; aceasta chiar este o satisfacţie” 39.

Mulţi angajaţi îşi pot modela activităţile şi gestiona timpul într-o oarecare măsură (aceasta este „modelarea muncii” descrisă mai devreme în relaţie cu „vitaminele” 1 şi 3), astfel încât rolurile lor ajustate să le permită să se simtă bine atunci când îi sprijină sau îi susţin pe alţii în anumite moduri. Desigur, există limite în acest tip de ajustare, dar cercetările au relevat că sunt mult mai răspândite decât te-ai putea aştepta. Unii angajaţi

dezvoltă o valoare socială mai mare a locului lor de muncă, prin modelarea lui informală, care să le permită să ajute mai mult alţi oameni – clienţi, beneficiari sau colegi.

La fel ca în cazul celorlalte caracteristici ale locului de muncă, indivizii sunt diferiţi şi în ceea ce priveşte importanţa pe care o acordă faptului de a avea un rol valorizat social sau personal. Alt mod de a o privi este ca fiind oportunitatea de a-ţi îmbunătăţi valoarea de sine (9 c) – sentimentul că un loc de muncă se potriveşte cu imaginea ta despre tine însuţi şi contribuie la scopurile împlinirii personale. Aceasta poate fi o problemă de religie sau de moralitate socială ori poate să fie integral dorinţa ta de a căuta să fii acel tip de persoană care îţi doreşti să fii. O femeie îşi descria locul de muncă foarte clar: „Mi-am învăţat întotdeauna copiii: orice-aţi face… o faceţi pentru voi înşivă. Trebuie să vă respectaţi munca… Serviciul [meu din prezent] nu este mai semnificativ decât altele, dar înseamnă ceva pentru mine” 40. Gândiţi-vă la definiţiile anterioare ale fericirii din capitolul 3. Unele presupun mai mult decât să simţi plăcere, ele acoperind şi sentimentul că faci ceva valoros din punct de vedere personal.

În unele cercetări, angajaţii au fost întrebaţi dacă îşi văd activitatea ca pe o „chemare” (fiind împliniţi pe plan personal şi social) sau mai degrabă ca pe un „serviciu” care trebuie făcut de nevoie. Chiar şi atunci când îndeplinesc acelaşi rol, există diferenţe mari între oameni, din acest punct de vedere. Unii dintre ei se văd ca având o chemare, pe când alţii (chiar cu aceeaşi funcţie) se văd ca îndeplinind doar o corvoadă; mulţi îşi văd postul ca pe un amestec al celor două.

Importanţa personală a acestei „vitamine” diferă la oameni şi în alte moduri. Dacă serviciului tău îi lipsesc foarte multe dintre celelalte caracteristici-cheie, ai putea să fii interesat în special de acelea şi să fii mai puţin îngrijorat de caracteristica 9.

Pe de altă parte, dacă eşti, în general, în regulă din alte puncte de vedere (care au atins nivelul „suficient”), poţi să te simţi capabil să priveşti dincolo de nevoile de bază. Persoanele care se opresc pentru a se întreba „Ce fac eu cu viaţa mea?” sunt mai înclinate să se gândească la această „vitamină” – „Are vreun sens munca pe care-o fac?” Este, în mod cert, foarte important să fie determinată prezenţa sau absenţa caracteristicii 9 din punctul de vedere al celor în cauză, mai curând decât să fie căutaţi indicatorii obiectivi; aceştia sunt foarte greu de găsit şi nu se aplică la fel tuturor.

10. SUPERVIZARE SUSŢINĂTOARE

Aproape că am terminat de trecut în revistă posibilele influenţe ale locului de muncă asupra fericirii sau nefericirii. „Vitamina” 10 este foarte importantă, fiind adesea subiectul comparaţiilor şi nemulţumirilor, atunci când se întâlnesc grupuri de angajaţi – şefii lor.

Cercetările au evidenţiat două aspecte principale ale unui bun leadership, descrise ca „generare de structură” şi „consideraţie”. S-ar putea să-ţi placă să gândeşti în aceşti termeni despre şeful tău sau (dacă eşti într-o poziţie de conducere) gândeşte-te unde te situezi. În primul rând, şefii buni trebuie să creeze şi să monitorizeze „structura” adecvată pentru o situaţie – specificând obiectivele şi programul, repartizând sarcinile, furnizând informaţiile şi resursele şi, în general, procedând astfel încât lucrurile să se întâmple într-un mod eficient. În al doilea rând, un bun supervizor face lucrurile acestea cu „consideraţie” – dând dovadă de grijă pentru starea de bine a subordonaţilor, ascultând şi acceptându-le sugestiile, exprimând aprecieri pentru munca bine făcută şi aşa mai departe. Mai devreme, Brontë Blomhoj, proprietara magazinului de alimente, vorbea despre a-şi face angajaţii să se simtă doriţi şi ca făcând parte din ceva; acesta este un exemplu pentru

subiectul pe care îl discutăm acum.

Aceste două aspecte ale leadershipului nu merg neapărat mână în mână. Un şef poate fi bun dintr-un punct de vedere, dar slab din celălalt. Această distincţie în două tipuri de comportament pozitiv apare în multe roluri diferite şi poate fi descrisă, în general, ca experienţă profesională (analog „generării de structură”) combinată cu comportamentul „socio – emoţional”, similar „consideraţiei”. Gândeşte-te la doctori: pot să aibă „maniere de salon” minunate, dar nu înseamnă neapărat că sunt şi competenţi din punct de vedere tehnic. Este important, în mod clar, să ne uităm la ambele aspecte.

Le-am pus împreună pe amândouă, în definiţia caracteristicii 10: să ai şefi care-ţi susţin starea de bine pentru a lucra bine. Este evident că oamenilor le place să aibă şefi care să fie cumsecade cu ei, dar caracterul cumsecade este necesar să meargă împreună cu realizarea lucrurilor. Un „şef bun” nu este acelaşi lucru cu un prieten bun – pot, amândoi, să te sprijine, dar supervizorii trebuie să-şi facă şi treaba lor. Aşadar, comportamentele pozitive ale şefilor, asupra cărora ne concentrăm, sunt cele care îmbină sprijinul cu eficienţa.

Ca şi în celelalte cazuri, există probe privind importanţa acestei caracteristici, atât la nivelul unor organizaţii întregi, precum şi pentru angajaţi. Un studiu britanic recent a înregistrat satisfacţia medie faţă de muncă a membrilor unor companii. Unii dintre ei prezentau un nivel global al satisfacţiei muncii mult mai mare decât alţii. De ce? Un factor de predicţie deosebit de puternic era volumul mediu de sprijin acordat de către supervizori: companiile cu şefi care ofereau mai mult sprijin aveau şi niveluri medii ale satisfacţiei muncii mai mari.

Comportamentele şefilor pe care le presupune caracteristica 10 sunt similare cucele prezentate la „vitamina” bb de mai înainte – caracterul plăcut sau neplăcut al relaţiilor

sociale. Astfel, poveştile despre şefi care nu oferă sprijin mai deloc pot fi similare cu relatările despre relaţii interpersonale reduse, în general. Ele pot presupune comentarii jignitoare, intimidări, insulte şi hărţuiri, dar, în cazul şefilor, trebuie să luăm în considerare, în plus, purtarea dezagreabilă care are legătură cu puterea lor formală – favoritism, înjosirea personalului, ţipetele, învinovăţirea subalternilor pentru probleme pe care nu le-au generat, pedepse aplicate inconsecvent şi aşa mai departe.

De reţinut, de asemenea, că purtarea şefilor nu are un impact imediat doar asupra sentimentelor. Ea poate să influenţeze şi alte caracteristici principale din Top 12. Circumstanţele diferă, dar deciziile supervizorilor pot determina, în grade diferite, aspecte cum ar fi gradul în care-ţi foloseşti abilităţile (caracteristica 2), solicitările şi obiectivele cărora le faci faţă (3) sau nivelul salarial (7). Nu este surprinzător că şefii pot avea un impact puternic asupra sentimentelor oamenilor cu privire la locul lor de muncă.

11. PERSPECTIVĂ BUNĂ A CARIEREI

În sumarul Top 12 de la pagina 72 descriam „vitamina” numărul 11 drept „capacitatea de a privi înainte spre un viitor promiţător” şi propuneam două aspecte principale: siguranţa serviciului actual (11 a) şi oportunitatea de a promova sau alte evoluţii pozitive (11 b). Ca şi în cazul celorlalte caracteristici din această secţiune, acestea au o importanţă (negativă) majoră atunci când sunt absente sau scăzute; dincolo de nivelurile moderate, valoarea lor pozitivă probabil că va rămâne aproximativ aceeaşi.

Cercetările au confirmat, adesea, nivelurile crescute de tensiune şi anxietate care însoţesc locurile de muncă foarte nesigure (un nivel coborât al caracteristicii 11 a). Chiar dacă o persoană are un loc de muncă, se îngrijorează foarte mult, iar

nesiguranţa poate fi dureroasă pentru o familie, atunci când unul sau mai mulţi membri îşi văd locul de muncă ameninţat. (Problemele asociate şomajului au fost acoperite în capitolul 2.) Este clar că acesta constituie un element – cheie pentru generarea sentimentelor la serviciu. În timp ce scriem acest capitol, ziarele, emisiunile de radio şi de televiziune sunt pline de probleme economice majore, prezentând poveşti ale unor oameni îngrijoraţi, preocupaţi de consecinţele pierderii locului de muncă. În alte circumstanţe financiare, aceste preocupări sunt mult mai puţin presante.

Un al doilea element al „vitaminei” 11 este şansa unor evoluţii atractive în viitor. Să fii blocat, fără nicio perspectivă de a te îndrepta în direcţia dorită, poate fi tracasant, dar situaţiile nesatisfăcătoare pot fi tolerate dacă vezi că ele pot conduce către ceva mai bun. Mai mult ca sigur, mulţi oameni îşi doresc un sentiment de progres în viaţa lor.

Este frecvent cazul celor care caută să urce scara carierei, astfel încât locurile de muncă sunt evaluate din perspectiva unei posibile ascensiuni – în compania actuală sau în alta. Cu toate acestea, pot fi atractive şi alte posibilităţi pentru viitor – evoluţii pe orizontală, cu scopul de a face ceva diferit, coborâri, pentru a reduce poverile excesive, sau mutări într-un rol cu o orientare socială mai mare, ajutând oamenii dezavantajaţi sau având contribuţii ecologice la „salvarea planetei”. În viaţa unei persoane, pot fi importante şi alte domenii. O bibliotecară pe care o cunoaştem a acceptat un serviciu cu puţine perspective de promovare în mod explicit, tocmai pentru că îi permitea să-şi menţină viaţa de familie. Aceasta era ideea ei de perspectivă bună a carierei. Ea nu era focalizată pe carieră în sensul tradiţional; pentru ea, o carieră bună presupunea echilibrul între serviciu şi familie.

Astfel, în evaluarea unui loc de muncă din perspectiva

caracteristicii 11 este necesar să ne gândim la mai multe teme. Sentimentele unei persoane în acest domeniu depind de situaţia familială, de vârstă şi de aspiraţiile personale, dar pot fi grupate cu folos, adesea, într-o evaluare de ansamblu.

12. TRATAMENT CORECT

Oamenii au o preocupare amplă pentru un tratament corect şi echitabil în viaţă. Ei observă dacă indivizii interacţionează unul cu celălalt într-un mod onest şi adecvat. În cadrul acestei preocupări, mulţi angajaţi acordă o importanţă deosebită modului în care compania lor tratează indivizii şi mediul, în general – este acest tratament corect şi onorabil? Ca şi în celelalte cazuri, cel mai adesea primesc o atenţie specială valorile scăzute (incorectitudinea şi inechitatea).

În lista de la pagina 89 am identificat două direcţii ale tratamentului corect – internă şi externă faţă de organizaţie. În ceea ce priveşte corectitudinea internă, cercetările au arătat, adesea, ceea ce ştim din proprie experienţă: organizaţiile care sunt incorecte în privinţa tratamentului faţă de angajaţi (faţă de alţi oameni, precum şi faţă de noi) sunt considerate locuri de muncă indezirabile. Discutăm aici despre alocările părtinitoare de locuri de muncă „bune” sau bine plătite, despre favoritism în acordarea recompenselor, posibile discriminări pe bază de sex, vârstă sau alte caracteristici personale şi, în general, devierea de la un cod moral acceptabil. Există multe forme posibile de incorectitudine, iar cei mai mulţi dintre noi s-au confruntat cu unele dintre ele din când în când.

Nedreptatea la locul de muncă produce insatisfacţie prin ea însăşi, precum şi din cauză că poate fi însoţită de niveluri dăunătoare ale celorlalte „vitamine”. De exemplu, nedreptăţile din cadrul companiei (deficienţe ale „vitaminei” 12 a) merg de cele mai multe ori mână în mână cu supervizarea abuzivă (un nivel scăzut al caracteristicii 10) sau conduc la alocări incorecte

ale altor caracteristici dezirabile din Top 12. Coautorul Guy Clapperton a editat mai multe ediţii ale revistei Britain's top employers (Cei mai buni angajatori din Marea Britanie) şi a fost şocat, într-un an, să afle că o companie candidată îşi forţa angajaţii să-şi ia zile din concediul de odihnă atunci când erau bolnavi. „Îi face să se însănătoşească repede", a fost explicaţia lor.

Al doilea aspect al acestei caracteristici (12 b) este o preocupare pentru aspectele etice din afara organizaţiei. În legătură cu o conştientizare în continuă creştere a abordărilor „verzi" privind mediul, cu îngrijorările privind încălzirea globală, nemulţumirile privind risipa (gândeşte-te la ambalajele din plastic), reciclarea deşeurilor şi alte aspecte similare, „responsabilitatea socială" a unei companii se află din ce în ce mai mult sub lumina reflectoarelor. (Ca o digresiune, compania care îi punea pe oameni să-şi ia zile din concediul de odihnă când erau bolnavi era foarte dedicată mediului local, plătind, de exemplu, pentru vopsirea şi îmbunătăţirea gării locale.)

Teme înrudite pot privi condiţiile adecvate sau inadecvate din atelierele furnizorilor, poate cele din ţări îndepărtate. Din când în când, condiţiile de muncă sunt tratate cu delectare de câte un ziar care a descoperit o presupusă greşeală la câte o companie altfel respectată. Iar consultanţii de piaţă şi alţii interesaţi au profitat de preocuparea oamenilor pentru acest domeniu pentru a dezvolta şi promova „branduri" de companii favorabile, bazate pe echitate şi moralitate, precum şi pe calitatea produselor sau serviciilor.

În cazurile în care o organizaţie este, în mod clar, iresponsabilă în ceea ce priveşte caracteristica 12, mulţi angajaţi se vor simţi inconfortabil, poate iritaţi şi (dacă unul este direct implicat) anxioşi. Nedreptatea este gestionată uneori părăsind organizaţia. La celălalt capăt al procesului de angajare

(reversul), s-a arătat că cei care caută un loc de muncă îi aleg, adesea, pe viitorii angajatori pe baza unei aparente potriviri cu propriile valori. Se spune uneori că „omul face locul”, dar, într-o oarecare măsură, şi că „locul îl face pe om”, având în vedere că atrage un personal care are acelaşi set de valori.

Există, fără îndoială, diferenţe mari între indivizi, în privinţa nivelului de preocupare faţă de acest aspect. Unii oameni au o sensibilitate mai puternică decât alţii, la problemele echităţii într-o organizaţie, fiind foarte nemulţumiţi de devierile de la standardele înalte din acest domeniu. Alţi oameni, care se comportă moral în viaţă, nu se gândesc prea mult la problemele etice din domeniul muncii – iau lucrurile aşa cum sunt. În perspectiva acestei cărţi este important, în mod clar, ca mai degrabă să-ţi examinezi propria perspectivă, în loc să aplici standarde aparent universale de echitate.

IDEEA GENERALĂ

Să parcurgem rapid punctele principale din capitolele 5 şi 6. Caracteristicile locului de muncă din Top 12 stau la baza fericirii sau nefericirii la locul de muncă, aşa cum au relevat studiile de cercetare. În toate cazurile, nivelurile scăzute ale unei caracteristici sunt dăunătoare, iar nivelurile moderat – înalte sunt dezirabile. Primele şase caracteristici sunt problematice şi la niveluri foarte înalte; în acele cazuri poţi avea prea mult dintr-un lucru bun.

Aceste 12 caracteristici ale locului de muncă sunt similare, în ceea ce priveşte impactul asupra fericirii, vitaminelor şi efectului lor asupra sănătăţii fizice. O doză prea mică (o „deficienţă”) este nesănătoasă, pe când „cantitatea zilnică recomandată” este bună. Nivelurile foarte înalte ale unei caracteristici pot deveni „toxice” în primele şase cazuri şi nu produc beneficii suplimentare pentru vitaminele 7–12 (cele din acest capitol) odată ce ai atins un nivel „suficient”.

Diferite locuri de muncă au diferite cantităţi din caracteristicile principale, iar aceste diferenţe justifică în mod substanţial diferenţele dintre angajaţi, în privinţa satisfacţiei muncii şi alte aspecte ale fericirii sau nefericirii lor. Nu am menţionat acest lucru până acum, dar diferite tipuri de organizaţii au propriul tipar în cazul unora dintre caracteristici. De exemplu, formalismul unor birocraţii extinse se poate reflecta într-o influenţă personală redusă (caracteristica 1) şi în instrucţii de îndeplinire a sarcinilor extrem de clare (numărul 5). Companiile mici (care se dovedesc adesea cele mai fericite) sunt susceptibile să ofere o influenţă personală considerabilă, folosirea abilităţilor şi diversitate (caracteristicile 1,2 şi 4), de vreme ce lipsa de specialişti tehnici şi de personal înseamnă că angajaţii sunt nevoiţi să rezolve mai des problemele pe care le au, în loc de a le transmite altcuiva.

Cele 12 caracteristici nu sunt la fel de importante în toate situaţiile. Unele dintre diferenţele de impact provin de la nivelul efectiv al caracteristicii: când este extrem de redusă sau problematic de înaltă, contează mai mult decât atunci când este la un nivelmediu confortabil. Importanţa caracteristicilor depinde, de asemenea, şi de preferinţele şi dorinţele unei persoane. De exemplu, unor oameni le place să aibă un număr mare de contacte sociale (6), alţii sunt foarte preocupaţi de corectitudinea organizaţională (12), iar alţii sunt foarte dornici să câştige o avere (7). Diferenţele de tipul acesta vor fi analizate în capitolele următoare.

BIFAREA CĂSUŢELOR

Să ne gândim, acum, la locul tău de muncă. Chestionarul 3 este un chestionar simplu, care acoperă caracteristicile din Top 12. În această etapă, fiecare este tratată per ansamblu, luând împreună, de exemplu, diferitele aspecte ale Solicitărilor şi Obiectivelor (3) sau ale Contactelor Sociale (6). Totuşi, dacă

unele dintre aspectele specifice expuse la pagina 89) te preocupă în mod special [cum ar fi conflictul dintre sarcinile solicitate (3 b) sau dintre serviciu şi casă (3 c)], gândeşte-te, te rog, şi la acelea, ca itemi suplimentari în chestionar. Aspectele legate de serviciu sunt enumerate sub denumirile din Top 12, cu câteva cuvinte explicative. Este, totuşi, dificil de rezumat în spaţiul disponibil, aşa că nu uita relatările mai detaliate care au fost prezentate în text.

Gândindu-te la locul tău de muncă, în ultimele câteva săptămâni, cum l-ai descrie în aceste 12 feluri? Este vreuna dintre caracteristici la un scor mai mic de 4 în chestionar? Şi ce poţi spune despre scoruri de 6 şi 7 la primele şase? În aceste cazuri, ai putea să doreşti să începi să te gândeşti la ce schimbări ar fi posibil să fie făcute. Vom sugera o procedură mai detaliată în capitolele 9 şi 10, când vom examina paşii pe care îi poţi face pentru a-ţi îmbunătăţi fericirea la serviciu.

Deocamdată, am vrea să subliniem că sursa sentimentelor tale la serviciu probabil că poate să fie identificată ca o combinaţie a celor 12 caracteristici şi a subcomponentelor lor. Totuşi, este mai mult decât atât; una dintre temele principale ale cărţii este că mediul (locul tău de muncă, de exemplu) nu determină de unul singur fericirea sau nefericirea. Caracteristicile tale contribuie şi ele. Oare te-ai născut nefericit ori gândeşti în moduri care te fac să te simţi mai rău? Rămâi cu noi şi pe parcursul capitolului următor. Nivelul care îmi este disponibil, al caracteristicii:

Extrem de scăzut
Foarte scăzut
Uşor scăzut
Relativ bun
Uşor ridicat
Foarte ridicat

Extrem de ridicat
1
Influenţa personală (ceea ce poţi schimba)
1
2
3
4
5
6

7
2
Folosirea abilităţilor (punerea în aplicare a punctelor tari)
1
2
3
4
5
6
7
3
Solicitări şi obiective (ceea ce ai de făcut)
1
2
3
4
5
6
7
4
Diversitate (activităţi diferite)
1

2
3
4
5
6
7
5
Cerinţe şi perspective clare (fără prea multă incertitudine)
1
2
3
4
5
6
7
6
Contacte sociale (interacţiuni suficiente şi plăcute cu alţii)
1
2
3
4
5
6
7
7
Bani (să îţi primeşti salariul)
1
2
3
4
5
6

7
8
Condiţii fizice adecvate (condiţii de muncă)
1

2
3
4
5
6
7
9
Un rol valorizat (consecinţele sociale şi stima de sine)
1
2
3
4
5
6
7
10
Supervizare susţinătoare (ajutor pentru realizarea arcinilor)
1
2
3
4
5
6
7
11
Perspectivă bună a carierei (securitate şi perspective de viitor)

1
2
3
4
5
6
7
12
Tratament corect (pentru angajaţi şi pentru alţii)
1
2
3
4
5
6
7
Data curentă:
Ţi-e scris în gene, precum şi-n ocupaţie

Cu toţii am întâlnit oameni care par să fie în permanenţă mohorâţi, nefericiţi cu tot ceea ce fac sau spun şi care insistă, în general, asupra dificultăţilor şi problemelor din jurul lor. Apar adesea în literatură: Aiurel din Winnie de Pluş sau Marvin, Androidul Paranoid, din Ghidul autostopistului galactic. Alţii sunt exact invers, văd mereu lucrurile bune din viaţa lor, radiază în jur voioşie şi văd, în general, partea luminoasă a tot ceea ce se întâmplă. Seamănă mai curând cu personajul Pollyanna, fetiţa care era radioasă şi veselă (uneori prea veselă) chiar şi în cele mai puţin promiţătoare situaţii.

Cum au ajuns oamenii să fie atât de diferiţi? Poate că aşa s-au născut. Oare fericirea sau nefericirea reflectă trăsături înnăscute pe care le păstrezi toată viaţa? Dacă lucrurile stau aşa, este necesar să recunoaştem că vor exista elemente ale fericirii

tale, şi nu numai, care nu pot fi schimbate, atât în munca ta, cât şi în alte domenii – unele sentimente provin mai curând din moştenirea genetică decât din educaţie.

Iar cercetările au arătat că fericirea chiar depinde, în parte, de genele tale. Aşadar, sentimentele tale privind serviciul nu provin doar de la locul de muncă; ele vin şi de la tine. În acest capitol vom urmări câteva constatări despre modul în care oameni diferiţi sunt programaţi să aibă sentimente diferite. Studiile au examinat trei aspecte: consecvenţa nivelurilor fericirii în momente diferite, măsura în care această consecvenţă se datorează înzestrării genetice şi rolul în fericire al continuităţii trăsăturilor de personalitate.

DACĂ AI FOST FERICIT ODATĂ, VEI FI MEREU FERICIT?

În primul rând, ştim că fiecare are suişuri şi coborâşuri: nivelul fericirii unei persoane nu este întotdeauna exact la fel. Dar există o mulţime de similarităţi intrapersonale de la caz la caz. În studii realizate în mai multe ţări, oamenilor li s-a cerut să completeze chestionare similare celor din capitolul 3, repetându-le la câteva luni sau la câţiva ani. Gândeşte-te la rezultate în termenii numărului de ordine al scorurilor oamenilor: numărul 1 este persoana cea mai fericită, numărul 2, următoarea persoană cea mai fericită şi aşa mai departe, până la cea mai puţin fericită persoană din eşantion. Dacă fericirea este destul de neschimbată, atunci numărul de ordine al indivizilor ar trebui să fie constant oricând i se aplică testul unui individ: persoanele care se clasează în partea superioară a ligii fericirii la un moment dat ar trebui să ocupe poziţii înalte şi cu altă ocazie. Dar chiar aşa stau lucrurile?

Ei bine, nu tocmai, fie şi numai din cauza a ceea ce în termeni tehnici poartă numele de „eroare de măsurare”: imprecizii care nu pot fi evitate, legate de factorii tehnici. Dar

numărul de ordine al indivizilor dintr-un eşantion rămâne foarte asemănător în ambele cazuri. Există o consecvenţă mare a fericirii oamenilor, aşa că este foarte probabil ca cei care au fost mai fericiţi cu prima ocazie să fie mai fericiţi şi data viitoare. Aceasta rămâne valabil şi în cazul unor indicatori globali cum ar fi satisfacţia faţă de viaţă şi (luând în considerare sentimentele negative) depresia generală, precum şi scorurile la satisfacţia muncii. Consecvenţa stării de bine la locul de muncă este puternică în special pentru oamenii care-şi păstrează serviciul (pentru care influenţele mediului se presupune că rămân similare), dar este doar cu foarte puţin mai scăzută pentru oamenii care şi-au schimbat locul de muncă; dacă eşti mulţumit de locul de muncă actual, probabil că vei fi mulţumit şi de următorul.

Consecvenţa fericirii a fost evidenţiată, de asemenea, şi în studii care urmăresc oamenii în diferite tipuri de situaţii. Una dintre abordări este să întrebi aceiaşi oameni despre sentimentele lor în momente diferite, când se află în situaţii contrastante: de exemplu, în timpul activităţilor de relaxare şi atunci când sunt la locul de muncă. Mai mult ca sigur, numerele de ordine din clasificarea privind fericirea se menţin în mod considerabil: dacă eşti mai fericit decât alţi oameni în anumite tipuri de situaţii, probabil că vei fi mai fericit decât ei şi în altele.

Aceste observaţii arată clar faptul că indivizii au ceea ce este, practic, propria „valoare de referinţă” sau propriul standard de fericire sau nefericire. Cercetătorii australieni Bruce Headey şi Alexander Wearing au dezvoltat această idee într-un „model al echilibrului dinamic”. Asta înseamnă că, deşi fericirea se schimbă din cauza lucrurilor care ţi se întâmplă (aceasta este partea „dinamică”), mai târziu revine la propriul „nivel de echilibru”. Acest proces a fost ilustrat recent într-un studiu

asupra lucrătorilor care şi-au schimbat locul de muncă. Satisfacţia muncii a crescut substanţial după ce oamenii au început activitatea într-un post nou (aceasta este vestea bună), dar a revenit spre nivelurile valorilor lor de referinţă în anii următori (aceasta este vestea nu tocmai bună). Acelaşi lucru a fost descoperit şi în studiile care au înregistrat sentimentele oamenilor după o perioadă de căsătorie sau văduvie: din nefericire, efectul lunii de miere nu este permanent, şi, din fericire, nici durerea experimentată după pierderea unui partener.

Deci, oamenii au propriul nivel standard de fericire sau nefericire şi este foarte probabil să revină la acel nivel la un anumit timp după întreruperi, fie că acestea sunt pozitive sau negative. Alte cercetări au investigat dacă media acestor niveluri standard se află în punctul neutru sau dacă indivizii sunt, în general, relativ mai fericiţi decât nefericiţi. Din mai multe tipuri de studii putem observa că aceste valori de referinţă sunt, de obicei, doar uşor pozitive. De exemplu, să presupunem că unui eşantion compus din toţi oamenii unei ţări i se cere să-şi evalueze sentimentele de fericire de la negativ la pozitiv. Scorurile lor vor varia destul de mult, dar media este cel mai probabil să fie uşor peste zero. În medie, oamenii privesc – doar puţin mai mult – la partea frumoasă a lucrurilor.

SĂ ÎNVĂŢĂM DE LA GEMENI

Sunt, însă, aceste standarde personale consecvente înnăscute? Parţial, răspunsul „da”. Acest efect al genelor a fost demonstrat în studii asupra celor doi membri ai perechilor de gemeni. În mod evident, nu toate perechile sunt la fel: unii gemeni sunt „identici”, iar alţii sunt „neidentici”. Gemenii identici sunt născuţi din acelaşi ovul fecundat (sunt „monozigoţi”) şi, astfel, au o structură genetică identică. În schimb, gemenii care nu sunt identici provin din două ovule

diferite (sunt „dizigoţi”) şi au, în medie, doar jumătate din gene în comun. (Sfârşitul prelegerii de biologie elementară.)

Această diferenţă esenţială ne oferă posibilitatea să aflăm care este impactul moştenirii genetice asupra multor aspecte ale sănătăţii fizice şi ale caracteristicilor psihologice. Putem face acest lucru comparând cele două tipuri de gemeni în relaţie cu mediile în care ei trăiesc. Unul dintre tipurile de studii urmăreşte gemenii care au crescut împreună (adică în acelaşi mediu), iar celălalt tip îi examinează pe cei care au fost separaţi curând după naştere şi au trăit în medii diferite. Ideea generală este de a vedea cât de asemănători sau diferiţi vor ajunge să fie, în funcţie de circumstanţele în care cresc şi de faptul că sunt gemeni identici (cu aceleaşi gene) sau nu (cu gene parţial diferite).

Totul sună foarte simplu, dar, de fapt, nu e chiar aşa, iar între cercetători există dezacorduri cu privire la anumite detalii. De exemplu, trebuie să iei în considerare dacă gemenii care sunt identici sunt, în realitate, trataţi fiecare într-o manieră mai asemănătoare decât perechea gemenilor neidentici. Dacă se întâmplă aşa, gemenii identici au fiecare un mediu mai asemănător cu al celuilalt, decât cei care nu sunt identici, deşi cele două perechi studiate sunt definite ca fiind crescute în acelaşi tip de mediu. Şi, apoi, cât de diferite sunt, în realitate, mediile gemenilor separaţi? Ei se pot muta în medii familiale care par a fi contrastante, dar care, în practică, rămân similare din punct de vedere social şi economic. Ce proceduri statistice ar trebui utilizate? Şi mai sunt multe alte chestiuni de discutat.

Din fericire pentru noi, există un consens general în ceea ce priveşte concluzia, în pofida dezacordurilor cu privire la detalii: nivelul de fericire al oamenilor este, fără îndoială, parţial moştenit genetic. Aceasta se aplică fericirii globale în ceea ce priveşte viaţa, în general, şi sentimentelor legate strict de munca plătită, cum ar fi satisfacţia muncii. Sentimentele referitoare la

muncă sunt determinate atât de propriile caracteristici moştenite genetic, cât şi de caracteristicile efective ale muncii. Unii oameni au primit un set de cărţi care le dau mai multe şanse să fie mai fericiţi decât alţii.

Şi nu este vorba doar de fericire, bineînţeles. Cercetările au arătat că există influenţe genetice pentru multe alte caracteristici psihologice: inteligenţa generală şi alte abilităţi cognitive, trăsăturile de personalitate, preferinţele şi atitudinile specifice, precum şi concepţii mai largi, cum ar fi conservatorismul religios şi prejudecăţile rasiale. Toate acestea sunt parţial moştenite; cu toate că educaţia poate, cu siguranţă, să aibă o influenţă, o mare parte din ceea ce eşti „tu” provine din genele tale.

Poţi înţelege mai bine efectul genelor dacă te gândeşti la dezvoltare pe o perioadă de câţiva ani. Caracteristicile înnăscute îi aduc pe oameni în tipuri diferite de situaţii (şcoli, reţele de prieteni, grupuri sociale, funcţii la locul de muncă şi aşa mai departe) şi toate aceste situaţii diferite au efecte diverse asupra dezvoltării personale, asupra sentimentelor şi comportamentului. De exemplu, oamenii moştenesc anumite abilităţi specifice care pot da naştere anumitor tipuri de educaţie şi anumitor ocupaţii, iar aceste medii diferite ajung să aibă, de-a lungul timpului, propriul impact asupra fericirii. În acest fel, copiii cu o inteligenţă mare învaţă mai mult la şcoală şi pot obţine calificativecare să le permită să obţină ulterior posturi mai complexe decât copiii cu inteligenţă mai scăzută (care este parţial înnăscută). Cele două tipuri de ocupaţii au legătură cu diferenţele privind satisfacţia muncii (în cazul ocupaţiilor mai complexe au fost constatate scoruri mai mari), astfel că efectele genetice asupra activităţilor mentale pot să creeze, indirect, de-a lungul anilor, diferenţe în ceea ce priveşte fericirea la locul de muncă. Alte cercetări pe gemeni au relevat că nivelul

ocupaţional, şi chiar şi salariul primit sunt şi ele, parţial, moştenite genetic; genele tale duc la tipare de comportament şi achiziţionare de abilităţi care ajung să se reflecte în succesul tău în muncă.

Deci, putem fi siguri că fericirea este destul de consecventă de-a lungul timpului şi între situaţii (primul punct al capitolului) şi, de asemenea, că această consecvenţă are o componentă genetică puternică (al doilea punct). Oricine are un mare potenţial pentru schimbare, iar tu poţi, cu siguranţă, să-ţi schimbi propriile sentimente. Însă există o limită pentru ceea ce poţi face ca să-ţi îmbunătăţeşti fericirea în mod continuu: până la un punct eşti ceea ce eşti.

Aplicând concluziile acestor cercetări la Top 12 caracteristici ale ocupaţiilor, prezentat în această carte, este clar că, deşi acelea sunt, cu siguranţă, importante, trebuie ca ele să fie înţelese în contextul dispoziţiilor înnăscute. Compararea celor două surse ale fericirii într-un singur studiu a arătat că elementele de conţinut ale muncii au un impact mai mare asupra stării de bine decât caracteristicile personale: sentimentele referitoare la un loc de muncă sunt determinate în special de natura acelui loc de muncă, dar nu putem ignora faptul că propriile tale caracteristici au, şi ele, o contribuţie.

TRĂSĂTURILE DE PERSONALITATE

Al treilea aspect abordat la începutul capitolului se referea la personalitate. Legat de ideea propriei „valori de referinţă” a fiecărui om (vezi mai sus), poate că există şi noţiunea de personalitate fericită sau nefericită – sentimentele tale depind de trăsăturile tale de personalitate. Această posibilitate a primit atenţie din partea multor cercetări şi se relevă un tipar foarte clar.

Să începem prin a ne întreba ce înţeleg psihologii prin „personalitate”. Accepţia comună ar putea presupune un individ

care atrage atenţia, ca în expresia populară a avea o „personalitate puternică”. Noi, însă, vom gândi în termeni de aspecte separate sau „dimensiuni” ale personalităţii: modurile în care oamenii se diferenţiază unul de celălalt în ceea ce priveşte concepţiile şi preferinţele constante. De exemplu, un test de personalitate poate acoperi un număr mare de stiluri diferite (vom vedea nişte exemple imediat), cu indivizi care-şi descriu comportamentul lor obişnuit şi preferinţele sau lucrurile pe care le resping. Aceste autodescrieri pot fi analizate ulterior pentru a afla grupările principale ale unor itemi specifici, cei care apar împreună la aceeaşi persoană şi pot fi consideraţi colectiv ca reprezentând o trăsătură sau o dimensiune a personalităţii. (Uneori, studiul le va cere altor persoane, care cunosc subiectul, să-l descrie prin aceiaşi itemi de chestionar.)

Cercetătorii în domeniul personalităţii au identificat un număr mare de astfel de trăsături şi, având de ales între atât de multe, psihologii se deosebesc în ceea ce priveşte trăsăturile pe care le subliniază. Puteţi găsi exemple pe site-ul http://ipip, ori, org/ipip sau întrebări specifice la http://www.shidirect.com/. De exemplu, scalele chestionarului cuprinse în primul site includ trăsături ca adaptabilitate, prudenţă, supunere, exhibiţionism, independenţă, respectare a legilor, nepăsare, sensibilitate şi timiditate.

Te poţi gândi la tine şi la oamenii pe care-i cunoşti din aceste perspective.

Trăsăturile se grupează şi ele împreună, iar în prezent, se obişnuieşte să fie privite în termeni de „factori” ai personalităţii după modelul „Big Five” – seturi de caracteristici similare, care merg împreună. Factorii se numesc, de obicei, Nevrotism, Extraversie, Deschidere către experienţe, Agreabilitate şi Conştiinciozitate. Este, evident, o foarte mare simplificare să te gândeşti la personalitate şi la diferenţele dintre oameni doar în

cinci moduri, dar modelul Big Five ia în considerare multe dintre aceste diferenţe.

Factorii sunt descrişi în literatura de specialitate astfel:

Nevrotismul se consideră, de regulă, că include în mod continuu niveluri crescute de anxietate, depresie, ostilitate şi instabilitate emoţională, iar scorurile scăzute pentru Nevrotism sunt uneori etichetate pozitiv ca „stabilitate emoţională”. Ca şi în cazul celorlalţi factori, există diferenţe mari între oameni; tu unde te încadrezi din acest punct de vedere?

Extraversia poate fi concepută ca fiind două moduri suprapuse de a se „îndrepta spre exterior” (ceea ce şi înseamnă „extraversie”): un grup de trăsături ca sociabilitate, atitudine prietenoasă, spirit gregar şi vorbăreţ (o tendinţă de „afiliere”) şi alte trăsături cum ar fi asertivitatea, puterea socială, energia, optimismul şi influenţa asupra celorlalţi (descrise tehnic uneori ca fiind „izbucniri”). Probabil că şi tu poţi să te descrii în aceşti termeni.

Deschiderea către experienţe acoperă interesele de „gândire”. Factorul poate fi împărţit într-o orientare artistică (o sensibilitate la aspectele estetice şi culturale) şi o accentuare intelectuală mai generală a problemelor conceptuale şi abstracte, dar, de obicei, cele două sunt considerate împreună. Despre tine, ce poţi să spui?

Agreabilitatea acoperă caracteristici interpersonale cum ar fi cooperarea, modestia, corectitudinea, empatia şi atenţia faţă de dorinţele celorlalţi. Acest lucru sună bine, dar ceea ce este interesant este că s-a descoperit că succesul în unele poziţii de vânzări solicitante necesită un scor mic al agreabilităţii. (Este plăcut să ştii că mulţi alţi agenţi de vânzări trebuie să aibă scoruri mari.)

Conştiinciozitatea este tendinţa de a acţiona în două moduri în vederea realizării lucrurilor: mai întâi, în termeni de

focalizare asupra rezultatelor, activism, perseverare şi hotărâre pentru atingerea scopurilor, şi, în al doilea rând, seriozitate, planificare, autodisciplină, interes pentru ordine şi acceptarea rutinei şi a autorităţii. Aceste două aspecte merg împreună de obicei, dar nu întotdeauna. De exemplu, unii oameni foarte hotărâţi şi ambiţioşi nu sunt foarte serioşi şi de încredere.

Cercetătorii au examinat aceste cinci aspecte ale personalităţii în numeroase ţări. Abordarea uzuală presupune ca indivizii să completeze itemii unor chestionare care, conform multor analize anterioare, se ştie că acoperă fiecare factor. Unii psihologi preferă să împartă oamenii în categorii sau „tipuri” diferite, separate de scorul mic sau mare la un anumit factor, cum ar fi, de exemplu, „introverţii” sau „extroverţii”. Facem acest lucru adesea, în discuţiile de fiecare zi, dar în analiza ştiinţifică orice punct de delimitare care separă oamenii în două tipuri riscă să fie arbitrar – diferiţi cercetători pot delimita „tipurile” la diferite niveluri, astfel că ajung să nu mai compare acelaşi lucru.

Fie ca dimensiuni, fie ca tipuri, trăsăturile de personalitate, prin definiţie, sunt parte din tine de-a lungul unei perioade mai mari. S-a descoperit că pot interveni uşoare modificări în cursul vieţii, dar, în general, o trăsătură rămâne, în mare, la acelaşi nivel în decursul anilor. Pe de altă parte, fericirea este legată direct de situaţia prezentă. Se schimbă din când în când, ca urmare a ceea ce se întâmplă în fiecare împrejurare particulară. Fericirea care se schimbă mereu nu e acelaşi lucru cu personalitatea care nu se schimbă, nu-i aşa?

Există, însă, o legătură puternică. În ciuda diferenţei clare dintre fericirea prezentă şi o trăsătură pe termen lung, cercetările au arătat în mod convingător că unele caracteristici de durată ale personalităţii sunt destul de strâns legate de sentimentele de fericire pe termen scurt. Diferenţele între a te simţi fericit sau

nefericit în anumite situaţii sunt legate de unii factori ai modelului de personalitate Big Five.

Cea mai puternică legătură este una la care probabil că te aştepţi – o asociere negativă (inversă) cu trăsătura de personalitate a Nevrotismului. Oamenii care sunt în mod constant mai anxioşi şi mai depresivi în diferite situaţii (cu o personalitate mai „nevrotică”, adică) sunt, de asemenea, mai puţin fericiţi decât alţii într-o anumită situaţie (şi în următoarea, şi în următoarea şi aşa mai departe). Această legătură permanentă a fost relevată atât pentru starea de bine generală (satisfacţia faţă de viaţă şi alţi indicatori similari), cât şi pentru sentimente legate de muncă, cum ar fi satisfacţia în muncă sau epuizarea emoţională.

Aceasta se întâmplă deoarece nefericirea tipică a unei persoane (reprezentată de factorul de personalitate Nevrotism) se reflectă în sentimente negative în timpul unor episoade particulare: oamenii care se simt prost în legătură cu orice lucru, în general, nu-şi schimbă brusc perspectiva atunci când se gândesc la slujba lor. Deci, atunci când un lucrător îşi descrie satisfacţia în muncă, există o legătură cu nivelul Nevrotismului lui. Oricare ar fi conţinutul efectiv al unei slujbe, este foarte probabil să fie mai puţin plăcută de oamenii care sunt în general mai abătuţi decât alţii.

Alte legături dintre personalitate şi fericire sunt mai puţin evidente. Diferenţele interpersonale în ceea ce priveşte Extraversia sunt însoţite de diferenţe de rang similare în ceea ce priveşte fericirea şi starea de bine la muncă; o persoană care are un punctaj mai mare, în mod constant, pentru trăsătura Extraversie este, de asemenea, mai probabil să fie fericită – atât în relaţie cu slujba ei, cât şi în viaţă, în general. Se pare că, dacă ai caracteristicile Extraversiei, aceasta duce la o mai mare satisfacţie atât în ce priveşte locul de muncă, cât şi viaţa, în

general.

Nivelurile de fericire sunt în acord, de asemenea, şi cu factorii de personalitate Conştiinciozitate şi Agreabilitate (vezi definiţiile de mai sus), deşi nu atât de puternic. De exemplu, oamenii focalizaţi pe realizări (ca aspect al Conştiinciozităţii) au o satisfacţie mai mare în privinţa mai multor aspecte ale locului lor de muncă. În general, atunci când cunoaştem trăsăturile de personalitate constante ale unei persoane, putem face estimări destul de precise privind nivelul ei de fericire într-un post, în comparaţie cu alte persoane care deţin acelaşi post.

Aceste influenţe ale personalităţii asupra fericirii nu neagă importanţa evenimentelor din jur. În capitolele 4–6 am stabilit că Top 12 caracteristici ale unui loc de muncă are o importanţă capitală asupra fericirii sau nefericirii; acum putem să adăugăm faptul că aceste influenţe ambientale sunt simţite prin filtrul personalităţii oamenilor. Sentimentele provin dintr-o combinaţie a celor două.

Este un tablou complex, bineînţeles, din moment ce orice nivel al fericirii presupuneinfluenţe genetice, comportamente ce ţin de personalitate şi, de asemenea, de mediu. Să urmărim fiecare pas al procesului.

În primul rând, nivelul de bază al fericirii oamenilor este, în mare măsură, moştenit genetic şi aşa este şi, să zicem, nivelul Extraversiei lor. Cele două merg împreună, astfel că extraverţii sunt născuţi, într-o anumită măsură, cu înclinaţia spre niveluri mai înalte de fericire decât introverţii. Totuşi, este vorba despre mai mult decât atât. Extraversia înnăscută susţine fericirea şi printr-un anumit stil de viaţă cotidian. De exemplu, este mai probabil ca indivizii extroverţi să caute compania altor oameni şi să fie atraşi de slujbe care presupun interacţiunea socială. Dat fiind că interacţiunea socială este (până la un punct) asociată cu mai multă fericire (vezi capitolele 4 şi 5), extraverţii pot deveni

mai fericiţi pentru că se plasează ei înşişi în situaţii care presupun o socializare mai mare. Mai este, de asemenea, şi faptul că lor s-ar putea să le placă activităţile sociale, cărora introverţilor li se par plictisitoare: aşadar, contacte sociale identice pot avea impact diferit asupra celor două tipuri de personalitate.

Procesul cauzal funcţionează şi în sens invers. Fiind prietenos cu alţi oameni, este foarte probabil să determini reacţii plăcute din partea lor, dacă ei răspund cu aceeaşi monedă, ajutându-te într-un mod asemănător sau, altfel spus, oferindu-ţi o bună companie în moduri care te fac, în schimb, să te simţi mai fericit. Este nedrept, dar extraverţii au în cazul acesta un avantaj.

Diferenţele privind fericirea care au legătură cu personalitatea se dezvoltă, astfel, de-a lungul timpului, pe măsură ce stilul de viaţă se diferenţiază datorită trăsăturilor tale de personalitate. Indivizii cu un nivel mai mare al Nevrotismului sau al Extraversiei se comportă în moduri diferite faţă de cei cu scoruri mai mici la aceste trăsături, iar natura diferită a activităţilor lor zilnice poate determina mai puţină sau mai multă fericire, după caz. La rândul ei, experienţa de a-ţi plăcea sau de a-ţi displăcea activităţile extrovertite (de exemplu) poate întări dispoziţia asociată, astfel că aceste diferenţe personalitate – fericire se pot stabiliza de-a lungul întregii vieţi.

Cu toate acestea, nu este doar o problemă de diferenţe privind trăsăturile în ceea ce fac oamenii; există, de asemenea, şi diferenţe în ceea ce priveşte stilurile de gândire. De exemplu, oamenii cu personalităţi mai nevrotice caută, de obicei, posibilităţi de îngrijorare, văzând mai des ameninţări şi posibile pericole în mediu. Cu aceste preocupări mentale, este mai probabil ca mai mulţi indivizi nevrotici să se gândească la motive de a fi nefericiţi; ei se vor aştepta la o anumită doză de

nefericire ca fiind poziţia lor implicită – şi este aproape sigur că această aşteptare se va împlini.

Şi un alt exemplu: oamenii extraverţi (care, aşa cum se arată mai sus, sunt, în medie, mai fericiţi decât introverţii) gândesc adesea diferit faţă de cei care sunt introverţi. De exemplu, s-a descoperit că extraverţii efectuează mai multe comparaţii sociale „descendente” (vezi prima întrebare din următorul capitol), observând mai frecvent decât introverţii când situaţiile altor oameni sunt mai rele decât ale lor. Aşa cum vom arăta în capitolul 8, comparaţiile mentale de tipul „descendent” sunt mai probabil să ajute, în general, fericirea, în timp ce comparaţiile „ascendente” (cu cei care sunt mai bine poziţionaţi decât tine) pot încuraja perspectiva întunecată.

În plus, extraverţii tind să se gândească mai mult la perspectiva dezavantajoasă a unei situaţii şi este mai probabil să facă unele lucruri fără să se gândească la consecinţe. Astfel că extraverţii petrec, în general, mai puţin timp gândindu-se la posibilele întâmplări neplăcute, cel mai adesea trecând la acţiune; şi sunt, în medie, mai fericiţi. Acesta nu este neapărat un lucru bun întotdeauna – reflecţia limitată poate, bineînţeles, să conducă la asumarea nechibzuită a unor riscuri şi, astfel, la un rezultat nefericit.

Aceste diferenţe de personalitate în stilurile de comportament şi de gândire sunt importante şi din alt punct de vedere. Ele evidenţiază modurile în care oamenii ar putea fi capabili să-şi îmbunătăţească propria fericire. Dacă ai putea să identifici acţiunile şi gândurile care au legătură în mod constant cu nefericirea, poate că ai putea să încerci să le schimbi. Ne vom ocupa de acest lucru în capitolul 10, când vom descrie câţiva paşi care pot fi făcuţi pentru a spori fericirea, în special la locul de muncă. Dar, mai întâi, să ne ocupăm mai în detaliu de stilurile de gândire – modul în care reflectezi, de obicei, asupra

situaţiei tale şi modul în care o înţelegi. Următorul capitol prezintă şapte întrebări pe care ţi le poţi adresa ţie însuţi, care se referă în mod direct la probabilitatea de a te simţi prost sau de a te simţi bine.

Dacă te gândeşti bine… fericirea este relativă

Poetul englez William Cowper avea dreptate când scria, în 1782:

Fericirea depinde, aşa cum arată Natura.

Mai puţin de lucrurile exterioare, aşa precum cred cei mai mulţi.

Am văzut că fericirea la locul de muncă (sau oriunde altundeva) depinde de „lucrurile exterioare” dintr-un mediu (capitolele 4–6), dar şi de „lucrurile interioare”, cum ar fi nivelul de referinţă personal şi trăsăturile de personalitate (capitolul 7). Acum a venit timpul să ne îndreptăm către impactul pe care-l au reacţiile subiective şi procesele psihice. Fericirea nu este doar un răspuns direct la un eveniment extern, ca un bec care a fost aprins. Dimpotrivă, felul în care interpretăm un lucru ne poate influenţa puternic sentimentele în legătură cu el – mai degrabă ca un bec care poate fi reglat să lumineze mai puternic sau mai slab.

Nimeni nu este afectat într-un mod complet pasiv de lumea din jur. Fiecare priveşte ceea ce se întâmplă prin filtrul propriilor amintiri şi aşteptări. Aceste interpretări pot fi conştiente şi detaliate, până la reflecţii atente, sau pot fi rapide şi neobservate în gândurile imediate. Ceea ce au în comun este faptul că influenţează modul în care sunt trăite „lucrurile exterioare”. Iar ideea importantă a acestui capitol este că toţi avem amintiri, gânduri şi aşteptări diferite. În limbajul de zi cu zi, unii oameni, atunci când se uită la un pahar pe jumătate gol, îl văd ca fiind aproape plin, iar alţii îl văd ca fiind aproape gol.

Aşadar, nivelul nostru de fericire nu este stabilit complet de

ceea ce ni se întâmplă; vine şi din propriile noastre gânduri. Unii oameni duc această idee la extrem. Există cărţi de autoajutorare care-ţi vor spune că tu eşti arhitectul a tot ceea ce ţi se întâmplă şi că-ţi poţi schimba viaţa gândindu-te la ea într-un anumit fel. De fapt, ele spun că „totul este în mintea ta”. Aceasta este o perspectivă exagerată, dar, ca multe astfel de perspective, este parţial corectă – „multe lucruri” sunt numai în minte. Şi poate că poţi face câte ceva ca să te „răzgândeşti”. Le vom examina în capitolele 9 şi 10.

Fericirea se bazează pe caracteristici-cheie ale mediului, pe nivelul tău personal de referinţă şi pe trăsăturile tale – deja am discutat despre acestea –, dar este legată şi de comparaţiile şi gândurile tale despre:

ceea ce au obţinut alţi oameni; ce altceva s-ar fi putut întâmpla; ceea ce te-ai aşteptat să se întâmple; cât de eficient ai fost; ideile tale cu privire la progres; lucrurile cu care eşti obişnuit; cât de important este un lucru pentru tine.

Să le analizăm pe rând.

ŞAPTE TIPURI DE GÂNDIRE

Caseta de alături oferă un set de şapte moduri de a gândi pe care probabil că le foloseşti în fiecare săptămână. Ele construiesc un fel de cadru intern pentru a evalua cât eşti de fericit. Deşi, de obicei, nu le observi impactul, ele ajută la explicarea faptului că un anumit nivel al unei caracteristici a muncii poate avea efecte diferite asupra fericirii sau nefericirii diferitor persoane. „Lucrurile externe” pot rămâne neschimbate, dar te poţi gândi la ele în moduri diferite.

Să le luăm pe rând, examinând câteva dintre aspectele care-ţi influenţează răspunsurile la întrebările din coloana din dreapta.

Gânduri care influenţează fericirea

Întrebări pe care ţi le-ai putea adresa

1. Comparaţii cu alţi oameni

„Ceilalţi sunt mai bogaţi sau mai săraci?”

2. Comparaţii cu situaţii alternative

„Cum s-ar fi putut petrece lucrurile altfel?”

3. Comparaţii cu lucrurile la care te aştepţi

„S-a întâmplat aşa cum am crezut?”

4. Evaluarea propriei eficienţe

„Mă descurc bine cu ceea ce fac?”

5. Comparaţii mentale cu o tendinţă dorită

„Cum merg lucrurile? E mai bine, mai rău sau cam la fel?”

6. Evaluarea gradului de noutate sau familiaritate

„Această situaţie este neobişnuită sau familiară?”

7. Evaluarea gradului de atracţie pentru o caracteristică a locului de muncă

„Cât de importante sunt pentru mine aceste aspecte ale serviciului meu?”

ÎNTREBAREA 1. CEILALŢI SUNT MAI BOGAŢI SAU MAI SĂRACI?

În opinia scriitorului englez Thomas Shadwell (1642–1692) „niciun om nu este fericit decât prin comparaţie” 41. Este, desigur, o exagerare, dar ideea generală este corectă. Cercetările cu privire la ceea ce se numeşte „procesele comparaţiei sociale” au arătat că sentimentele de fericire sau nefericire sunt influenţate adesea de gândurile unei persoane despre alţi oameni (partea cu „alţi oameni” este cea care face comparaţiile „sociale”.) Reacţia ta faţă de un eveniment sau o situaţie este influenţată adesea de felul în care vezi situaţia celorlalţi.

Dacă te compari cu oameni foarte bogaţi, vei deveni, cel mai adesea, mai puţin fericit decât dacă te concentrezi asupra unor oameni care sunt mai săraci decât tine nu doar din punct de

vedere financiar, dar şi din acesta, bineînţeles. Chiar dacă situaţia ta (un „lucru extern”, conform cu termenii de mai sus) rămâne aceeaşi, sentimentele tale de fericire sau nefericire pot varia în funcţie de tipul de comparaţie pe care-l faci. Bunicii tăi probabil ţi-au spus că „pe mare se întâmplă lucruri mai rele” sau că există, întotdeauna, cineva într-o situaţie mai rea decât tine. Inconştient (presupunem), ei puneau în practică această cercetare.

Să te compari, în acest fel, într-un context mental cu alţi oameni este descris de obicei ca o comparaţie „ascendentă” sau „descendentă”. O comparaţie mentală „ascendentă” este cu cineva a cărui situaţie este mai bună decât a ta, iar comparaţia „descendentă” este cu oameni aflaţi în situaţii mai rele. De regulă, să te compari cu cineva mai bogat este un mod sigur de a te întrista, pe când gândurile comparative descendente (despre cei care sunt mai săraci) sunt, adesea, benefice.

Iată câteva exemple. Dacă biroul tău este destul de confortabil, ai putea fi mulţumit, până când afli că oamenii de la o altă companie au condiţii noi şi luxoase. Pe de altă parte, dacă biroul tău este destul de confortabil, dar alţii lucrează într-un mediu cu adevărat neplăcut, ai putea să fii foarte mulţumit.

Un prieten de-al nostru care a fost şomer o perioadă îndelungată s-a obişnuit să-şi compare situaţia cu cea a altor oameni fără serviciu şi a descoperit că a ajuns să accepte situaţia. Totuşi, atunci când a ajuns pe lista scurtă pentru obţinerea unui post foarte bine plătit, perspectiva lui s-a schimbat brusc. Se privea, încă o dată, în comparaţie cu (un pic de jargon psihologic aici) un „grup de referinţă” prosper şi activ şi curând s-a simţit nemulţumit cu ceea ce avea şi putea să facă. Efecte similare ale comparaţiei au putut fi observate, mai general, în rândul angajaţilor, în anul 2009: unora nu le prea plăcea locul de muncă în 2007, dar, într-o perioadă de criză

economică, apreciau mai mult ceea ce aveau prin comparaţie cu alţi oameni mai puţin norocoşi.

Comparaţii de felul acesta se fac tot timpul, iar cercetările care au comparat indivizii nefericiţi cu cei fericiţi au arătat că nefericirea merge mână în mână cu mai multe comparaţii de tipul ascendent; oamenii nefericiţi sunt mai susceptibili să se compare cu cei mai bogaţi şi se simt rău atunci când o fac. Unii oameni se uită cu gelozie la frumuseţea şi stilul lor de viaţă ostentativ al „celebrităţilor”; acesta este un mod sigur să devină nemulţumiţi de situaţia lor, ca să nu mai amintim de imaginea lor corporală. Pe de altă parte, persoanele care sunt mai fericite dau, în general, mai puţină atenţie situaţiei celorlalţi oameni în comparaţie cu a lor – ei fac mai puţine „comparaţii sociale”.

Unele cercetări au verificat aceste idei în legătură cu satisfacţia faţă de remunerarea muncii. Destul de evident, acest proces de comparare are un impact mare. Suma pe care o primeşti efectiv este, bineînţeles, importantă, dar la fel sunt şi gândurile tale despre salariul altor oameni şi despre standardul din domeniul tău. Atunci când câştigi mai mult decât alte persoane în poziţii asemănătoare, e grozav. Pentru tine, în orice caz. Totuşi, dacă auzi ceva – din articole de ziar, plângeri ale colegilor sau revendicări salariale ale sindicatelor – care să sugereze că eşti plătit mai puţin în comparaţie cu alte persoane care fac o muncă similară sau (folosind orice definiţie) inferioară, probabil că vei fi nemulţumit de ceea ce obţii. Nivelul tău salarial nu se schimbă, dar sentimentele tale despre el, da.

Comparaţiile de acest fel se propagă şi în gradul de satisfacţie faţă de celelalte caracteristici ale locului tău de muncă. Am menţionat, deja, condiţiile de lucru, dar şi alte caracteristici din Top 12 sunt evaluate în acest fel. Sentimentele pozitive sau negative nu provin doar de la caracteristicile locului

de muncă (mai puţin în cazul în cazul în care acestea chiar sunt extreme); ele pot să depindă şi de felul în care-ţi interpretezi situaţia, în comparaţie cu a altor oameni.

ÎNTREBAREA 2. CUM S-AR FI PUTUT PETRECE LUCRURILE ALTFEL?

Un tip asemănător de gânduri se referă la situaţii care ar fi putut să aibă loc. (Acestea sunt descrise tehnic ca situaţii „contrafactuale” – contrare faptelor.) În acest caz, comparaţiile „ascendente” vizează rezultate posibile, care ar fi fost mai bune pentru tine (dar care nu s-au întâmplat), iar comparaţiile „descendente”, situaţiile alternative care ar fi putut fi mai rele. Cele două tipuri de gândire duc la efecte opuse asupra sentimentelor pe care le ai: comparaţiile ascendente sunt descurajante şi, probabil, supărătoare, în timp ce observarea alternativelor posibil neplăcute (prin comparaţii descendente, contrare faptelor) pot fi adesea reconfortante – poate că lucrurile nu stau atât de rău, până la urmă.

Acest contrast a fost ilustrat într-un studiu recent asupra medaliaţilor de la Jocurile Olimpice. Concurenţii care au primit medalii de argint s-a descoperit că erau, în medie, mai puţin fericiţi cu locul obţinut decât medaliaţii cu bronz, cei care reuşiseră să obţină doar locul al treilea. Mulţi dintre câştigătorii locului doi păreau să-şi bazeze parţial sentimentele pe comparaţii contrafactuale ascendente, gândindu-se: „Aş fi putut câştiga”, „Am ratat doar cu o fracţiune de secundă” etc. Pe de altă parte, sportivii de pe locul al treilea erau dispuşi la comparaţii descendente, fiind mulţumiţi că au ajuns pe podium („Am fost mai bun decât toţi ceilalţi de după mine”). La Jocurile Olimpice de la Beijing, în 2008, echipa feminină de canotaj a Marii Britanii era supărată din cauză că obţinuse medalia de argint; aşteptările, aspiraţiile şi dorinţele lor au conspirat pentru a transforma un rezultat altfel respectabil într-un rezultat, în

opinia lor, dezastruos.

Rămânând încă puţin la Jocurile Olimpice de la Beijing, este instructiv să vedem cum au fost anunţate rezultatele la nivel internaţional. Întreaga echipă a Marii Britanii credea că va ocupa, per ansamblu, locul al şaselea sau al şaptelea în clasamentul medaliilor de aur. Când au obţinut locul al patrulea în acest clasament, comparaţia descendentă automată (cu un rezultat alternativ care nu era atât de bun) i-a făcut pe sportivi să se simtă în culmea fericirii. Statele Unite s-au clasat pe locul al treilea după criteriul medaliilor de aur, dar în relatările americane – în care clasamentele se bazau nu pe medaliile de aur, ci pe totalul medaliilor, indiferent de tipul lor – au fost prezentate ca fiind pe primul loc. În acest fel, comparaţiile contrafactuale ale americanilor puteau fi doar descendente, sporindu-le plăcerea cu privire la rezultatele obţinute.

Alt efect al gândurilor de tipul „ar fi putut să fie” a fost investigat din punctul de vedere al „raţionalizării post-decizie” – modul în care oamenii deliberează după o decizie pe care nu o pot schimba. O anchetă de cercetare a investigat gândurile studenţilor în legătură cu facultăţile care le respinseseră sau le acceptaseră cererile de admitere. Studenţii mai fericiţi decât alţii au ajuns să considere facultăţile care-i respinseseră ca mai puţin atractive decât înainte, iar pe cele care-i acceptaseră, ca fiind şi mai atractive. Cu alte cuvinte, şi-au schimbat percepţia ca răspuns la deciziile negative, care nu s-au dovedit aşa cum speraseră – un proces de raţionalizare. Pe de altă parte, studenţii care au continuat să aprecieze puternic facultăţile care-i respinseseră erau semnificativ mai nefericiţi. Ei puneau în continuare accentul pe caracterul foarte atractiv a ceva ce nu se întâmplase – o comparaţie ascendentă contrafactuală.

În contextul locului de muncă, comparaţiile contrafactuale de tipul ascendent sau descendent pot influenţa reacţiile la orice

caracteristică. Nu te face fericit sau nefericit doar nivelul acelei caracteristici, ci şi modul în care te concentrezi asupra alternativelor posibile – cele care „ar fi putut să fie”. Acesta este momentul în care, adesea, poţi prelua controlul; nu poţi să schimbi felul în care sunt lucrurile, dar ai putea stărui mai puţin asupra faptului că nu ai câştigat întotdeauna un premiu. Vom vedea în capitolul 10 cum, dacă nu te-ai mai gândi la posibilităţile negative, fericirea ta la locul de muncă şi în orice alt context ar putea, uneori, să sporească.

ÎNTREBAREA 3. S-A ÎNTÂMPLAT AŞA CUM AM CREZUT?

Un alt treilea mod în care interpretarea unei situaţii influenţează fericirea vizează aşteptările indivizilor. Este clar, din experienţa zilnică, faptul că un eveniment pozitiv care te-a surprins poate fi chiar mai plăcut decât unul la care te-ai aşteptat. (În cultura vestică este întipărită povestea biblică a fiului risipitor. Poate că-ţi aminteşti că tatăl lui a fost foarte încântat când fiul risipitor s-a întors, în ciuda oricăror aşteptări, în timp ce considera conduita obişnuită a fiului „bun” ca fiind de la sine înţeleasă.) Invers, un eveniment negativ, care a fost prevăzut, poate avea un impact mai puţin puternic decât unul care a fost o surpriză totală. Poate fi, totuşi, neplăcut, dar probabil că nu chiar atât de neplăcut cum ar fi fost dacă ar fi venit din senin.

Acest lucru se poate întâmpla şi la locul de muncă. Atunci când îţi schimbi poziţia, de obicei ai câteva idei despre ceea ce se va întâmpla în noul post. Dacă acele aşteptări nu se împlinesc, probabil că te vei simţi şi mai descurajat decât ai fi fost în caz contrar.

Acest fel de nefericire ţi se datorează în parte, din cauză că ai aşteptări prea înalte. Dacă te gândeşti că vei atinge ţintele foarte dificile pe care ţi le-ai stabilit (să ai succes extrem de

mare în realizarea unei sarcini sau să termini un volum foarte mare de muncă până diseară), ai putea să dai de necazuri, în special dacă eşti deja încărcat cu alte probleme. Da, trebuie să ai aşteptări pozitive cu privire la cât de bine poţi să te descurci (face parte din „încrederea în sine”), dar nu te aştepta la prea mult, pentru că te vei simţi prost din cauza eşecurilor inevitabile. O astfel de tendinţă este parte a unui stil general de „perfecţionism” – să-ţi stabileşti standarde invariabil foarte înalte. Ai putea fi unul dintre cei care au nevoie să-şi verifice perfecţionismul în acelaşi fel în care-şi verifică tensiunea arterială; ai grijă să le poţi păstra pe ambele la un nivel rezonabil de scăzut. Ideea este că reacţiile la propriile tale performanţe depind, bineînţeles, de cât de bine te-ai descurcat, dar provin şi din aşteptările pe care le-ai avut.

Acest al treilea mod de gândire care influenţează fericirea este folosit, uneori, în avantajul lor de către negociatori, politicieni şi alţii, în termeni de „administrarea aşteptărilor”. De exemplu, dacă un eveniment viitor dezirabil este „minimalizat” în mod repetat, ca foarte improbabil, chiar şi o evoluţie pozitivă minoră îi poate face pe oameni să se simtă bine, deoarece nu se aşteptau la prea multe. De asemenea, predicţiile unei companii referitoare la rezultate financiare slabe îi pot face pe investitori să se simtă mai bine dacă descoperă, mai târziu, că rezultatele nu sunt, în cele din urmă, chiar aşa de rele.

Aşa că fericirea sau nefericirea asociată cu un anumit nivel al unei caracteristici a locului de muncă nu este stabilă – poate depinde de lucrurile la care te aştepţi. Aşteptările provin parţial din propria ta experienţă şi din stilul personal de gândire, dar şi de la opiniile altor oameni cu care ai discutat despre ceea ce s-ar putea întâmpla. Deci, este necesar să nu uiţi că perspectivele şi interpretările pot fi influenţate de oamenii din jurul tău, care te pot duce la anumite tipuri de aşteptări (şi la alte gânduri descrise

în acest capitol).

Aşadar, dacă unii dintre colegii tăi bombăne mereu despre cât de rău se simt în acest loc de muncă şi arată spre alţi oameni care au ceva mai bun, satisfacţia muncii în ceea ce te priveşte va avea de suferit, mai mult ca sigur. De asemenea, dacă o soţie sau un partener îţi atrag atenţia către comparaţii sociale ascendente (da, vorbim despre „a ţine pasul cu Ioneştii”) sau către posibilităţi mai atractive, de tipul „ar fi putut să fie”, poţi să ajungi cu uşurinţă să ai sentimente mai negative cu privire la situaţia ta. (Dacă sugestiile sunt spuse de multe ori – unii numesc acest lucru „cicăleală” – sentimentele faţă de soţie/partener o pot lua, şi ele, în jos.)

ÎNTREBAREA 4. MĂ DESCURC BINE CU CEEA CE FAC?

Multe situaţii sunt provocate, parţial, de propriile tale decizii şi acţiuni, iar sentimentele referitoare la acele situaţii pot să depindă, în parte, de cât de mult succes crezi tu că ai avut. Poate că ceva rău s-a întâmplat şi din cauza greşelilor tale. Aceasta te poate face şi mai supărat, pentru că te autoînvinovăţeşti. Iar un rezultat bun este chiar mai plăcut dacă ai fost măcar parţial responsabil de el, pentru că te simţi mulţumit şi de tine însuţi, şi de evenimentul în sine.

Acest proces are aplicabilitate generală. În mii de moduri minore, gândurile tale referitoare la propria eficienţă pot modifica fericirea sau nefericirea care provine de la locul tău de muncă. Faptul că te simţi bine privind modul în care te descurci te poate ajuta să ai sentimente mai bune faţă de serviciul tău, în general. Încă o dată, felul în care te gândeşti la anumite caracteristici şi evenimente este important pentru sentimentele tale, dincolo de ceea ce se întâmplă efectiv.

ÎNTREBAREA 5. CUM MERG LUCRURILE? E MAI BINE, MAI RĂU SAU CAM LA FEL?

La unele locuri de muncă eşti blocat cu situaţii (şansa de a-ţi folosi abilităţile, contactele sociale şi altele) ale căror niveluri nu s-au mai schimbat de-o veşnicie. Dar sunt alte locuri de muncă unde lucrurile se schimbă mereu. Ştim din studiile de cercetare că acele caracteristici care se îmbunătăţesc sau se înrăutăţesc pot avea un impact pozitiv sau negativ, ce este diferit de impactul aceleiaşi caracteristici când aceasta rămâne constantă. Oamenii – fie la serviciu, fie oriunde altundeva – reacţionează, adesea, mai mult la schimbările situaţiei lor, decât la condiţiile care rămân stabile.

Deseori, fără să ne gândim la asta, recunoaştem tendinţele – cum ar fi dacă sarcinile pe care le realizăm evoluează sau nu –, iar gândurile noastre referitoare la proporţia şi direcţia schimbării ne pot modifica sentimentele: cât de încântaţi sau de nefericiţi suntem într-o situaţie. Dacă percepi lucrurile ca îmbunătăţindu-se, probabil că te vei simţi mai bine în legătură cu ele, decât atunci când au fost la fel, timp îndelungat. Eşti fericit cu ameliorarea şi presupui că ar putea deveni chiar mai bune. Iar o situaţie pe care o vezi ca înrăutăţindu-se este percepută similar, ca fiind mai neplăcută decât altele care sunt la fel, dar nu se înrăutăţesc.

Dincolo de impactul direct al unui eveniment sau al unei situaţii (un „lucru extern”, ca cel din citatul introductiv al capitolului), conştiinţa schimbărilor pozitive ne poate face, deci, să fim optimişti şi veseli. Pe de altă parte, o tendinţă percepută ca având direcţia opusă, presupune, adesea, pesimism şi nefericire pe măsură ce începe să ne influenţeze aşteptările.

Probabil că ai observat că tendinţele prevăzute, de acest fel, pot deveni „profeţii autoamplinite”. De exemplu, mişcările bursei de valori pot fi influenţate în felul acesta, pe măsură ce îngrijorarea referitoare la un rezultat devine amplificată de moda de a considera viitoarele schimburi de acţiuni şi mai negative.

Reportajele din presă privind recesiunea economică din 2008–2009 s-au concentrat în jurul pierderii locurilor de muncă şi a ştirilor negative şi au acordat foarte puţină atenţie companiilor care adăugau anunţuri de angajare. Cu cât s-ar fi simţit oamenii mai puţin nesiguri, dacă titlurile de pe prima pagină ale ziarelor ar fi acoperit şi crearea de locuri de muncă, la fel de complet cum se ocupau de problemele financiare ale companiilor? Scăderea economică ar fi putut fi, probabil, ameliorată puţin, dacă aşteptările ar fi fost mai mari, iar oamenii s-ar fi simţit mai încrezători să ruleze banii.

Ideea generală este destul de clară, dar vrem să o accentuăm. Nu te gândi la fericire sau la nefericire ca rezultând dintr-o situaţie prezentă aşa cum este ea; gândeşte-te şi la modul în care situaţia s-a schimbat sau se schimbă. Aşa cum am concluzionat în alte secţiuni, o situaţie nu duce, invariabil, la un anumit nivel de fericire; impactul este determinat, parţial, de felul în care o interpretezi.

ÎNTREBAREA 6. ACEASTĂ SITUAŢIE ESTE NEOBIŞNUITĂ SAU FAMILIARĂ?

Psihologii şi fiziologii au explorat multe aspecte cu privire la ceea ce, de obicei, este denumit „adaptare”. Mai familiar, ai putea să-i spui „aclimatizare”, deşi nu este implicată nicio schimbare efectivă a climei. Evenimentele şi circumstanţele care se repetă sau rămân neschimbate un interval de timp ajung să aibă un impact tot mai mic asupra noastră – psihologic, precum şi fiziologic. De exemplu, apa fierbinte ajunge să pară mai puţin fierbinte (sau apa de mare devine mai puţin rece după ce înoţi), iar un miros uşor nu mai este observat cu timpul. În mod similar, putem, treptat, să avem sentimente mai puţin puternice pentru alţi oameni şi pentru alte evenimente, să devenim mai toleranţi în legătură cu aspectele negative ale vieţii sau să descoperim că suntem mai puţin atraşi de o trăsătură pozitivă.

Procesul de adaptare de-a lungul timpului a fost studiat la persoanele care au suferit un accident care a dus la o incapacitate sau la o boală serioasă, documentând felul în care oamenii devin, treptat, mai puţin nefericiţi, pe măsură ce se obişnuiesc cu situaţia lor. Ei descoperă – fără să aibă, neapărat, această intenţie – gânduri şi acţiuni care-i ajută să facă faţa mai uşor situaţiei lor negative. Similar, locurile de muncă sau stresante pot deveni mai puţin problematice după un timp. Un muncitor dintr-un camping, care trebuie să cureţe toaletele publice (denumite în SUA „camere de odihnă”), ilustrează procesul: „Uneori, sunt nişte mirosuri urâte – şi ceva murdărie. Dar ajungi să te obişnuieşti. Nu prea mă mai deranjează”.42

Partea bună este că acele caracteristici ale locului de muncă, care-ţi plac, pot deveni mai puţin satisfăcătoare. Pot începe prin a fi noi şi foarte interesante, dar să devină, mai târziu, „în regulă, dar puţin plictisitoare”. (Ni s-a spus că şi soţii pot fi aşa.) Aici intervine „banda de alergare hedonică”. („Hedonic” înseamnă „legat de plăcere”.) Poţi munci (pe „banda de alergare” a vieţii) pentru a atinge un anumit nivel de satisfacţie, dar realizările tale devin, treptat, mai puţin mulţumitoare pentru tine, aşa că trebuie să continui să munceşti pentru a atinge din nou acelaşi nivel de satisfacţie. Acest proces este exemplificat uneori cu ajutorul veniturilor: oamenii caută mai mulţi bani, dar venitul lor mai mare devine apoi obişnuit pentru ei şi trebuie, după aceea, să caute şi mai mulţi bani, dacă vor să fie mulţumiţi din nou din acest punct de vedere. Aceasta înseamnă că nu are rost să cauţi să obţii venituri mai mari pentru a deveni fericit? Deloc! Una dintre temele principale ale acestei cărţi este aceea că fericirea provine de la o diversitate de caracteristici şi, de asemenea, de la numeroase procese care îţi afectează modul de gândire privind aceste caracteristici. Niciuna dintre caracteristici nu te poate face fericit de una singură, dar

oricare dintre ele poate fi deosebit de importantă, la un moment dat. A avea bani este, în general, dezirabil, şi mai ales atunci când eşti lefter (vezi capitolele 4 şi 5), dar fericirea înseamnă mult mai mult decât să fii bogat.

Opusul adaptării este atunci când o situaţie contrastează puternic cu cea obişnuită. În general, devierile de la ceea ce suntem obişnuiţi sunt cele care au cel mai mare impact asupra noastră. De exemplu, prima reacţie când vizitezi o ţară pentru prima dată poate fi foarte intensă – limba, mâncarea, arhitectura pot fi radical diferite de cele cu care erai obişnuit. În domeniul tratat de această carte, efectele contrastului au fost studiate din perspectiva complicaţiilor apărute în zile consecutive. Să trebuiască să faci faţă unei mulţimi de probleme minore este, în orice caz, neplăcut şi, probabil, deranjant, dar s-a descoperit că oamenii se simt oarecum mai bine, în contrast cu ceva care a fost şi mai rău – când ziua de dinainte a fost cu adevărat rea. Schimbarea de la un imput negativ la unul care este neplăcut, dar mai puţin negativ decât cel dinainte, te face să te simţi mai puţin rău decât te-ai fi simţit altfel.

Şi contrastul în sens invers este important. Când situaţia se schimbă de la bună la rea, probabil că te vei simţi şi mai rău decât te-ai fi simţit fără schimbare. Acest fapt a fost demonstrat în cazul mamelor care jonglează atât cu solicitările de la serviciu, cât şi cu cele de-acasă. Dacă ziua dinainte a fost relativ uşoară în ceea ce priveşte conflictul serviciu – casă, să trebuiască să jonglezi cu cele două tipuri de activităţi în ziua următoare poate fi deosebit de bulversant. Un contrast negativ brusc faţă de condiţiile anterioare mai uşoare face ca factorii stresanţi ai unei zile să fie mai puternici.

Efectele de contrast şi adaptare apar şi în cercetările asupra persoanelor care se mută de la un loc de muncă la altul. În general, satisfacţia muncii creşte atunci când te muţi la un nou

loc de muncă – prin contrast cu cel vechi şi deoarece noul post are caracteristici care-ţi plac. Cu toate acestea, pe măsură ce trece timpul şi ai experimentat în mod repetat noile împrejurări şi activităţi, s-a descoperit că satisfacţia se deteriorează, printr-un proces tipic de adaptare. În acelaşi timp, pot să-şi facă efectul alte chestiuni externe şi să anuleze unele dintre lucrurile bune pe care schimbarea le adusese iniţial. Familiarizarea nu duce, neapărat, la desconsiderare, dar reduce, totuşi, caracterul atractiv al unei situaţii.

Ajungem, din nou, la interpretările individuale: o anumită caracteristică nu are un impact standard asupra fericirii sau a nefericiri – depinde de felul în care se potriveşte cu experienţa şi gândurile tale.

ÎNTREBAREA 7. CÂT DE IMPORTANTE SUNT PENTRU MINE ACESTE ASPECTE ALE SERVICIULUI MEU?

Reacţia ta la unele caracteristici ale serviciului, cum sunt cele din capitolele 5 şi 6, este afectată, în special, de valoarea pe care le-o acorzi. Ştim că, de exemplu, diversitatea („vitamina” 4) sau contactul social (6) sunt importante pentru fericirea la locul de muncă, dar şi că oamenii sunt diferiţi în ceea ce priveşte gradul în care sunt interesaţi de aceste caracteristici – pentru unii angajaţi ele contează foarte mult, dar pe alţii nu-i deranjează prea mult dacă sunt prezente sau absente. S-a dovedit că aceste diferenţe interpersonale cu privire la accentuarea sau nu a unei caracteristici a locului de muncă au o mare influenţă asupra impactului fericirii la serviciu.

Fericirea sau nefericirea la locul de muncă sunt legate mai puternic de o anumită caracteristică dacă aceasta este evaluată ca fiind importantă personal. De exemplu, satisfacţia muncii pentru oamenii care sunt dornici să lucreze în echipă este influenţată mai mult dacă serviciul lor implică sau nu munca în

echipă, dar nu este cazul pentru cei pe care nu-i interesează munca în echipă sau absenţa acesteia. Spus simplu, o caracteristică a locului de muncă îţi afectează sentimentele legate de serviciu doar dacă este ceva ce contează pentru tine – datorită felului de persoană care eşti (de exemplu, personalitatea ta extrovertită înseamnă că doreşti contacte sociale) sau pentru că, în acest moment, cauţi, în mod special, acea caracteristică (eşti lefter şi ai neapărat nevoie de bani). Pentru altcineva, care nu este interesat dacă o caracteristică este absentă sau prezentă, cele care-l influenţează pot fi cu totul alte aspecte ale locului de muncă.

Încă o dată, caracteristicile locului de muncă nu sunt singura cauză a sentimentelor tale la serviciu. Desigur, fericirea sau nefericirea provin, în mare măsură, de la conţinutul locului de muncă, dar depind, de asemenea, şi de tine – în acest caz, preferinţele şi dorinţele tale în relaţie cu ceea ce ai.

ÎNTREBĂRI: REZUMAT

Relatarea rezultatelor cercetărilor din acest capitol ajută la explicarea motivului pentru care caracteristicile locului de muncă, din capitolele anterioare, nu au un impact standard. Caracteristicile trecute în revistă acolo sunt, cu siguranţă, cele mai importante pentru fericirea sau nefericirea la un loc de muncă („lucrurile exterioare” din citatul de la începutul capitolului), dar ele nu au acelaşi efect pentru oricine. Impactul lor este modelat de nivelul de referinţă al fericirii şi de trăsăturile de personalitate (capitolul 7), precum şi de cele şapte tipuri de gânduri identificate în capitolul de faţă – reperele personale pe care le-am analizat. Din această cauză am descris fericirea ca fiind „relativă” în titlul acestui capitol; nu este influenţată doar de condiţiile şi evenimentele din viaţa ta, ci are legătură şi cu modul în care le priveşti pe acestea.

Cele şapte idei au fost discutate pe rând, dar, bineînţeles,

pot acţiona, în acelaşi timp, mai multe dintre ele. Din cele şapte, ultima – acţiunea factorului personal – are o influenţă deosebită. Caracteristicile locului de muncă te fac să te simţi mulţumit sau nefericit în funcţie de cât de accentuate sunt pentru tine: cât de multă importanţă personală au sau cât de mult le doreşti prezenţa. Aceasta înseamnă că e necesar să priveşti caracteristicilor locului tău de muncă din Top 12 în relaţie cu sentimentele referitoare la ele – cât de importantă este pentru tine fiecare dintre ele?

CE-ŢI DOREŞTI DE LA UN LOC DE MUNCĂ?

Dorinţele diferite ale oamenilor cu privire la locul de muncă, precum şi la alte lucruri au fost studiate din punctul de vedere al „valorilor”. O valoare se referă la ceea ce o persoană aprobă în mod constant, preferă în detrimentul altor alternative, dorinţe, sau consideră ca fiind important.

Valorile sunt capitale pentru stilul de viaţă al fiecăruia. Ele acţionează ca norme sociale sau culturale în ţări sau organizaţii, considerate în ansamblu, precum şi ca preferinţe sau aversiuni individuale ale oamenilor, care le ghidează activitatea zilnică. Valorile se diferenţiază ca anvergură, de la aprobarea sau dezaprobarea unor principii religioase extinse sau a unor ideologii politice până la preferinţe minore cum ar fi la ce emisiune să te uiţi la televizor. Uneori, valorile au o bază morală sau etică, ce se preocupă de ceea ce este corect sau greşit, dar presupun şi (aşa cum am subliniat aici) orice îţi doreşti tu, personal – evaluarea ta privind caracteristicile în lume. (Temele morale ar putea, bineînţeles, să aibă un rol privind aceste evaluări.)

Este clar că oameni diferiţi au valori personale foarte diferite – ei favorizează diferite activităţi şi puncte de vedere. Gândeşte-te la multele tipuri de hobby-uri care le plac unor oameni şi îi oripilează pe alţii: colecţionarea de timbre,

paraşutismul, observarea păsărilor, susţinerea fotbalului, dragostea pentru operă, tenisul de masă, grădinăritul şi aşa mai departe. Niciunul dintre acestea nu sunt de criticat ca atare, dar unii oameni sunt îngroziţi de ideea de a-şi petrece timpul în felul acesta. Pur şi simplu, nu înţeleg cum cineva poate să considere că lipirea timbrelor într-un album (să zicem) este în vreun fel interesantă. Acum gândeşte-te la muncă – diferitele tipuri de activităţi de serviciu care sunt fie plăcute, fie urâte de diferiţi oameni: repararea maşinilor, tranşarea cărnii, riscarea unor sume enorme de bani, îngrijirea muribunzilor, topirea oţelului, să fii paznic de închisoare, să scanezi obiecte la supermarket, să analizezi conturile firmelor, să lupţi în războaie, să controlezi biletele de tren şi aşa mai departe. Dispersia preferinţelor oamenilor este imensă; în unele cazuri, într-adevăr, „gusturile nu se discută”.

Să ne concentrăm pe câteva valori personale care au legătură cu munca – preferinţele pentru aspectele unui loc de muncă. Ce aspecte ale muncii tale contează, în mod special, pentru tine şi care nu te preocupă prea mult? Este important de ştiut aceste priorităţi personale diferite, de vreme ce (aşa cum am arătat mai sus) satisfacţia muncii şi alte forme ale stării de bine apar mai curând datorită caracteristicilor pe care le valorizezi mai mult, decât celor care pe tine te interesează puţin. Iar valorile tale definesc tipul de serviciu care te-ar putea face fericit; dacă munca ta nu se potriveşte cu valorile tale, ai dat de bucluc.

Aminteşte-ţi că vorbim despre orice fel de evaluări, nu doar despre cele care au o bază etică. Valorile muncii de acest tip general au fost studiate în multe feluri, investigând, de exemplu, tiparele medii din cadrul unor grupuri distincte de oameni – cum ar fi bărbaţii şi femeile. Există, bineînţeles, diferenţe între bărbaţi şi femei, consideraţi individual, dar, în medie, s-a

descoperit că cele două sexe au multe preferinţe asemănătoare privitor la caracteristicile locului de muncă. Totuşi, unele valori cu privire la caracteristicile locului de muncă sunt considerabil diferite. S-a demonstrat că, în medie, femeile pun un accent mult mai mare decât bărbaţii pe contacte sociale plăcute, şansa de a întâlni oameni şi pe sprijinul emoţional din partea colegilor. De asemenea, ele caută mai asiduu ore de lucru convenabile, în timp ce bărbaţii, în medie, vor aprecia un salariu bun şi oportunitatea de a avea iniţiativă. Dacă aceasta este din cauză că ei tind să aibă, chiar şi acum, posibilitatea de a le lăsa partenerelor grija copiilor, este o întrebare care nu are răspuns.

Dar tu unde te situezi? Chestionarul următor acoperă cei 12 factori principali identificaţi în capitolele 4–6. Ţi-am cerut mai devreme să te gândeşti la prezenţa sau absenţa acelor caracteristici la locul tău de muncă actual, iar acum îţi propunem să te gândeşti, în loc de asta, la un serviciu ideal: pe care dintre caracteristicile locului de muncă ţi-ar plăcea să le ai la un loc de muncă perfect pentru tine? Ca şi în celelalte cazuri, poţi face o copie sau, pur şi simplu, să notezi cifrele corespunzătoare răspunsurilor tale pe o foaie de hârtie. Sau foloseşte site-ul indicat.

Răspunsurile tale vor fi, probabil, spre partea din dreapta a chestionarului, deoarece toate aceste caracteristici ale locului de muncă au fost selectate ca fiind, în medie, importante pentru toţi angajaţii. Totuşi, este bine să încerci să împarţi răspunsurile între caracteristici. Aceasta pentru că scopul este de a identifica aspectele de care nu eşti preocupat, precum şi de a le indica pe cele care sunt cele mai importante pentru tine.

De asemenea, poate vei dori să te gândeşti mai profund la anumite caracteristici ale locului de muncă, din perspectiva unor aspecte mai detaliate ale Top 12 descris anterior. De exemplu, a şasea caracteristică (contactul social) include, separat, şi

cantitatea, şi calitatea interacţiunilor (ba şi bb din lista de mai sus). Iar noi am vorbit adesea cu femei pe care le preocupă, cu deosebire, orele de lucru convenabile – un aspect specific din cadrul caracteristicii 3. Există anumite componente specifice ale unei caracteristici globale pe care le apreciezi deosebit de mult, mai mult decât celelalte aspecte ale acelei caracteristici? (Dacă nu eşti sigur care sunt aceste componente, aruncă o privire la tabelul de la începutul capitolului 5, pagina 89.

Oprindu-te pentru a reflecta în acest fel, vei putea să construieşti o descriere a ceea ce contează pentru tine la un loc de muncă şi care sunt caracteristicile care te preocupă mai puţin. Combinând răspunsurile de la chestionarul privind locul de muncă actual (ceea ce ai – Chestionarul 3) şi caracteristicile pe care le apreciezi cu adevărat (ceea ce vrei – Chestionarul 4), te vei putea concentra, după aceea, pe acele caracteristici care nu sunt bune pentru tine – cele cu dozajul greşit dintre „ai” şi „vrei”. Acelea sunt caracteristicile unde ai înregistrat un scor fie „prea mic”, fie „prea mare” la primul chestionar şi, de asemenea, le-ai apreciat în mod deosebit la chestionarul din acest capitol.

Dar ce poţi să faci cu această informaţie când ai strâns-o pe toată? Poţi schimba ceva care să amplifice caracteristica problematică? Nu există modalităţi simple care să te facă fericit la locul de muncă, dar există numeroşi paşi pe care s-ar putea să te gândeşti să-i faci. Aceştia sunt propuşi în următoarele două capitole.

Chestionarul 4: Ce contează pentru tine la locul de muncă

(O versiune care poate să fie tipărită a acestui chestionar este disponibilă la adresa: www, psypress.com/joyofwork).

Gândindu-te la locul de muncă ideal pentru tine, cel care, într-adevăr, ţi-ar plăcea, cât de importantă este pentru tine prezenţa fiecăreia dintre aceste 12 caracteristici? Încercuieşte

cifra corespunzătoare pentru fiecare caz de mai jos. La locul de muncă ideal, prezenţa acestei caracteristici este:

Deloc importantă
Puţin importantă
Destul de importantă
Foarte importantă
Extrem de importantă
Esenţială
1
Influenţa personală (Ceea ce poţi schimba)
1
2
3
4
5
6
2
Folosirea abilităţilor (Punerea în aplicare a punctelor tari)
1
2
3
4
5
6
3
Solicitări şi obiective (Ceea ce ai de făcut)
1
2
3
4
5
6

4
Diversitate (Activităţi diferite)
1
2
3
4
5
6
5
Cerinţe şi perspective clare (Fără prea multă incertitudine)
1
2
3
4
5
6

6
Contacte sociale (Interacţiuni suficiente şi plăcute cu alţii)
1
2
3
4
5
6
7
Bani (să fii bine plătit)
1
2
3
4
5

6
8
Condiţii fizice adecvate (condiţii de muncă)
1
2
3
4
5
6
9
Un rol valorizat (consecinţele sociale şi respectul de sine)
1
2
3
4
5
6
10
Supervizare susţinătoare (ajutor pentru realizarea sarcinilor)
1
2
3
4
5
6
11
Perspectivă bună a carierei (securitate şi perspective de viitor)
1
2
3

4
5
6
12
Tratament corect (pentru angajaţi şi pentru alţii)
1
2
3
4
5
6
Data curentă:
Fapte, nu doar vorbe

Poate te întrebi ce să faci cu toate aceste informaţii despre cercetare şi teorie. Până la urmă, poate că este adevărat că „faptele spun mai mult decât cuvintele”.

Specialiştii în psihologie aplicată au propria accepţie referitoare la aceasta – „nu este nimic mai practic decât o teorie bună”. Cu alte cuvinte, trebuie să înţelegi ce se întâmplă sub capotă, înainte de a încerca să repari motorul. Noi aşa credem. Sperăm că cititorii au învăţat ceva despre ei înşişi şi despre situaţia lor. Şi ştim că unii dintre ei vor decide să lase lucrurile aşa cum sunt. Este în regulă. Totuşi, alţii ar putea să vrea să facă unele schimbări. Acest capitol şi următorul examinează câteva posibilităţi.

Doar o vorbă, înainte de a începe, un avertisment: nu te aştepta la miracole. Bine, au fost mai multe vorbe. Experienţa ta actuală de viaţă este rezultatul multor mii de evenimente şi decizii, de-a lungul multor ani; nu le poţi schimba pe toate peste noapte. De asemenea, nu lua în considerare faptul că unele cărţi de autoajutorare promiteau să schimbe totul şi să-ţi schimbe chiar şi viaţa. (Despre astfel de cărţi s-a spus, uneori, că „promit

mult şi oferă prea puţin”. Există şi moduri mai puţin politicoase de a spune acest lucru.) Orice carte are limitele ei atunci când este vorba de realizarea unor lucruri, dar un alt proverb spune că „stejarii mari cresc din ghinde mici”. Dar cu siguranţă că-ţi poţi propune o succesiune de mici îmbunătăţiri posibile.

Influenţele asupra fericirii sau nefericirii provin din direcţii diferite şi se combină în moduri diferite pentru diferiţi oameni. Nefericirea cuiva la locul de muncă poate fi cauzată de in principal, conţinutul muncii (salariu mizerabil, prea multe sarcini, un şef ameninţător…), pe când a altcuiva poate fi mai mult o chestiune de personalitate. Aşadar, nu vom face sugestii „care li se potrivesc tuturor” pentru a deveni mai fericiţi. Recomandările trebuie să fie create special pentru fiecare individ în parte.

FERICIREA PE TERMEN LUNG ŞI PE TERMEN SCURT

Cercetarea şi simţul comun arată că până şi indivizii în general fericiţi au momente când sunt oricum altfel, dar nu fericiţi – se simt neliniştiţi în legătură cu problemele pe care le au de înfruntat sau deprimaţi din cauză că ceva a mers prost. Aceasta se aplică în orice domeniu al vieţii. Oamenii devin îngrijoraţi de reprezentaţia pe care o vor susţine cu teatrul lor de amatori, sătui de parteneri sau iritaţi de copiii lor, în acelaşi fel în care, uneori, le displac locurile lor de muncă. Aşa cum am descris în capitolul 3, este normal – chiar sănătos – să ai sentimente amestecate în legătură cu o situaţie sau un loc de muncă, fie din cauză că simţi diferit faţă de diferitele lui aspecte, fie pentru că plăcerea ta variază din când în când. Aşadar, poţi fi nefericit în legătură cu locul tău de muncă în momentul de faţă, pentru tot felul de motive, dar poţi, totuşi, să fii optimist în legătură cu el, pe ansamblu. Nefericirea pe termen scurt la locul de muncă este o parte a vieţii.

Aceasta ridică problema felului în care simţi pe termen lung şi mediu. Dacă, în momentul de faţă, te simţi mizerabil, euforic sau undeva între, cum decizi cât eşti de fericit la nivel global? Nu-ţi poţi permite să te laşi legănat prea mult de o dispoziţie temporară bună sau proastă. Trebuie să te gândeşti în general, de-a lungul mai multor săptămâni sau luni. Când îţi vom cere, în acest capitol, să te gândeşti la locul tău de muncă şi la sentimentele tale, încearcă să priveşti dincolo de prezentul imediat.

NOUĂ PAŞI CĂTRE FERICIREA LA LOCUL DE MUNCĂ

Deci să începem – câteva chestiuni practice. Am luat teme din capitolele anterioare şi le-am combinat cu cercetări suplimentare pe mai multe subiecte diferite – alegerea carierei, restructurarea locurilor de muncă, tratamentele clinice şi procedurile de autoajutor de un tip general – pentru a propune moduri în care să te gândeşti să-ţi îmbunătăţeşti situaţia de la locul de muncă. Am împărţit propunerile în nouă paşi, dar, bineînţeles, niciunul dintre aceştia nu apare izolat – există o suprapunere uriaşă.

Să ne gândim ca fiind trei etape principale. Mai întâi, îţi vei evalua sentimentele şi situaţia la locul de muncă (în paşii 1–4). În continuare, te vei reflecta la perspectiva asupra lumii şi cum influenţează aceasta felul în care simţi (paşii 5–7). Aceste două etape rezumă locul tău de muncă şi pe tine însuţi. Vor fi suficiente pentru un capitol. Vom lăsa a treia etapă pentru capitolul 10, iar acolo vom vedea ce ar putea fi făcut atât pentru a îmbunătăţi un loc de muncă (pasul 8), cât şi pentru a schimba stilul tău personal de a gândi (pasul 9).

Mulţi oameni, inclusiv autorii acestei cărţi, sunt iritaţi de listele lungi de acţiuni dictate de aşa-zişi experţi. Iar parcurgerea acestor nouă paşi ar putea părea un pic mecanică şi plictisitoare.

Aşa că vrem să subliniem că o abordare de tipul „alege şi amestecă” este bună dacă o preferi: aruncă o privire rapidă peste ceea ce ţi se oferă şi încearcă doar câteva dintre „bunătăţi”. Dacă această abordare parţială pare să fie de ajutor, poate vrei să te gândeşti altă dată la succesiune.

Mai întâi, examinează-ţi situaţia la locul de muncă

Cum se potriveşte locul tău de muncă în cadrul schiţat de noi? Capitolele anterioare au examinat trei domenii principale: nivelul tău de fericire, caracteristicile locului tău de muncă şi principalele tale valori la locul de muncă. Acum să ne uităm în special la tine şi la situaţia ta la locul de muncă, în aceste trei moduri.

PASUL 1: EXAMINEAZĂ-ŢI SENTIMENTELE CU PRIVIRE LA LOCUL DE MUNCĂ

Cartea a subliniat faptul că există multe tipuri de fericire şi nefericire. Acum ne interesează, cu exactitate, mai curând starea de bine care are legătură cu locul de muncă, decât fericirea referitoare la viaţă, în general. Sentimentele cu privire la locul de muncă pot fi rezumate de două dintre chestionarele prezentate în capitolul 3 – cel cu privire la satisfacţia muncii şi la sentimentele de fericire şi nefericire.

Mai parcurge o dată Chestionarul 1: Satisfacţia globală la serviciu. Acesta acoperă15 aspecte referitoare la locul tău de muncă: cât de mulţumit eşti în ce le priveşte? Dacă scorul global este sub 4,5, satisfacţia ta este mai mică decât a angajatului mediu. Un scor mediu de 5,0 („Satisfacţia mea este moderată”) este, evident, mai bun, dar tot e mai puţin decât şi-ar dori mulţi oameni. Deci, dacă rezultatul tău este mai mic de 5,0 în ceea ce priveşte Satisfacţia globală la serviciu, trebuie să te gândeşti bine.

Înainte de a trece mai departe, poate vrei să recapitulezi în minte aspectele referitoare la locul de muncă, atât cele care-ţi

provoacă cele mai mari insatisfacţii, precum şi cele la care ai punctajul cel mai mare. Aminteşte-ţi că e ceva obişnuit să ai sentimente amestecate. Mulţi oameni se aşteaptă să aibă unele aspecte negative în viaţă, deoarece acelea sunt contrabalansate de temele pozitive; acest proces de echilibrare se aplică atât la serviciu, cât şi în alte locuri.

Al doilea chestionar se referea la Sentimentele la serviciu. Poate deja ai aflat care este scorul tău mediu pentru sentimentele pozitive (de fericire) şi negative (nefericire). Dacă nu, încearcă să afli acum. Răspunsurile posibile variază astfel:

Numărul răspunsului
Sentimente pozitive la serviciu
Sentimente negative la serviciu
1
Deloc fericit
Deloc nefericit
2
Doar puţin fericit
Doar puţin nefericit
3
Destul de fericit

Destul de nefericit
4
Foarte fericit
Foarte nefericit
5
Extrem de fericit
Extrem de nefericit

Care sunt sentimentele tale la serviciu, din această perspectivă? Dacă scorurile tale pozitive medii sunt mai mici de 4 („foarte fericit”) sau dacă scorurile negative sunt, în medie,

peste 2 („doar puţin nefericit”), lucrurile ar putea, în mod clar, să fie mai bune.

Există două modalităţi principale în care te poţi simţi rău. Sentimentele negative din chestionar includ anxietatea, tensiunea şi îngrijorarea (itemii 3,7 şi 11), dar cuprind şi sentimente ca abătut, deprimat şi deplorabil (4,8 şi 12). Aceste două seturi de itemi acoperă, separat, cele două secţiuni din stânga jos ale Roţii Fericirii din capitolul 3: anxietatea, respectiv depresia. Iat-o din nou:

Este nefericirea ta la locul de muncă mai mult o chestiune de anxietate sau de depresie (recunoscând că cele două merg, adesea, împreună)? Aşa cum spuneam în capitolul 3, diferitele tipuri de sentimente pozitive sau negative sunt susceptibile să apară atunci când faci diferite tipuri de lucruri. Nefericirea de tipul anxios (din secţiunea din stânga sus) provine, de obicei, de la solicitări mari şi supraîncărcare, în timp ce tipul depresiv (stânga jos) provine mai mult de la subîncărcare, eşecul de a ajunge unde îţi doreşti sau plictiseală absolută.

Există, de asemenea, diferenţe şi în partea din dreapta a Roţii Fericirii. Sentimentele pozitive pot merge de la a te simţi entuziast, exaltat sau interesat (itemii 1,5 şi 9 din Chestionarul 2; secţiunea din dreapta sus a Roţii) până la în principal, a te simţi mulţumit, confortabil şi relaxat (2,6 şi 10). Oricare dintre cele două tipuri de sentimente este bun, dar dacă sunt amândouă, împreună, cu atât mai bine. Cele mai bune tipuri de locuri de muncă te plasează, în principal, în secţiunea din dreapta-sus (entuziast, exaltat şi interesat) şi, din când în când, cu sentimente din dreapta jos, de fericire mai puţin activată (mulţumit, confortabil şi relaxat). Dar nu uita că unele sentimente negative nu pot fi evitate atunci când abordezi probleme dificile. Nu uita, de asemenea, că un piede anxietate ar putea fi exact ceea de ce ai nevoie pentru a-ţi declanşa

adrenalina. Gândeşte-te la agentul de vânzări care este îngrijorat că primele obţinute din vânzări nu vor fi suficiente pentru a plăti creditul.

Aşa că, în căutarea fericirii la locul de muncă, ar trebui să urmăreşti tipul de „cocktail de sentimente” care funcţionează pentru tine. Şi ţine minte că, până şi oamenii cât se poate de fericiţi au un amestec de sentimente, iar unele dintre ele pot fi chiar negative – nu trăim într-o stare de beatitudine continuă. Totuşi, dacă eşti foarte adesea nemulţumit foarte mult timp şi ai multe reacţii de nefericire, atunci este nevoie, în mod clar, de o schimbare.

PASUL 2: EXAMINEAZĂ-ŢI LOCUL DE MUNCĂ

Presupunând că sentimentele tale privind locul de muncă (de la pasul 1) au fost mai negative decât ţi-ai dori, trebuie, acum, să te întrebi de ce. Aceasta ne duce, mai întâi, la Chestionarul 3: Caracteristicile locului tău de muncă.

Acel chestionar acoperea caracteristicilor locului de muncă din Top 12 – cele care influenţează cel mai mult fericirea sau nefericirea la serviciu. Iată-l din nou, sub denumirea de Chestionarul 5, dar ne-am jucat puţin cu el umbrind unele dintre coloane. Ariile umbrite pot fi privite ca fiind zone periculoase: dacă rezultatele tale se încadrează într-o astfel de zonă, starea ta de bine la serviciu este, probabil, mai proastă decât ar trebui.

Dacă nu ai completat deja chestionarul acesta, acum este timpul potrivit. Din nou, aminteşte-ţi că ar trebui să te gândeşti la ultimele câteva săptămâni, nu doar la ziua de astăzi sau altă perioadă scurtă. Urmăreşti o imagine de ansamblu, de-a lungul unui interval de timp.

Dacă evaluezi oricare dintre caracteristici ca fiind „extrem de redusă” sau „foarte redusă” (cu un punctaj de 1 sau 2), atunci trebuie să te gândeşti ce să faci în legătură cu ea. Iar evaluarea cu 6 sau 7 („foarte ridicat” sau „extrem de ridicat”) pentru

primele şase caracteristici („vitaminele” care sunt „toxice” la niveluri înalte) sugerează, de asemenea, că ceva trebuie să se schimbe.

Capitolele 5 şi 6 au descris, de asemenea, subcomponentele specifice ale unora dintre caracteristicile din Top 12. De exemplu, caracteristica 3 (Solicitări şi obiective) presupune cereri specifice, cauzate de conflictul dintre serviciu şi casă, precum şi alte tipuri de solicitări, iar Contactele sociale (caracteristica 6) ar putea fi gândită separat, din punctul de vedere al cantităţii şi calităţii sau în termenii interacţiunilor cu colegii şi cu clienţii. Te îngrijorează, în mod particular, vreuna dintre subcomponente? Atenţie la oricare dintre ele, dacă ajunge în zonele umbrite periculoase.

Cum arată profilul tău privind caracteristicile locului de muncă? Există unele care ar putea avea nevoie de atenţie? Care sunt? Cât de extreme sunt evaluările tale – în unele cazuri „mult prea” jos sau sus (un punctaj de 1 sau 7)? Din nou, încearcă să reperezi subcomponentele specifice. Uneori, ele sunt problema, mai curând decât caracteristica de ansamblu enumerată în chestionar?

PASUL 3: DECIDE CE-ŢI DOREŞTI CEL MAI MULT

Deşi caracteristicile locului de muncă din Top 12 sunt cruciale pentru toţi indivizii, în general, capitolul 8 a prezentat ideea conform căreia oamenii diferă în ceea ce priveşte valorile referitoare la muncă – preferinţele lor pentru anumite caracteristici şiactivităţi, mai mult decât pentru altele. Este foarte posibil ca unele dintre cele 12 caracteristici ale locului de muncă să fie mai importante pentru tine decât celelalte.

Chestionarul 4 (intitulat Ce contează pentru tine la locul de muncă?) acoperea valorile de muncă de acest tip. Dacă nu l-ai completat atunci, încearcă acum. Ca şi în cazul Chestionarului 5, gândeşte-te şi la componentele specifice – în felul acesta poţi

afla mai multe despre situaţia ta.

Dat fiind că toate caracteristicile din Top 12 sunt, în general, în legătură cu fericirea sau nefericirea (de aceea sunt în listă), probabil că le vei evalua pe toate ca fiind importante într-un anumit grad. Aşa că, avem nevoie să te concentrezi pe cele care sunt mai mult decât „destul de importante” pentru tine – cele cu punctajul de 4,5 sau 6. Acele caracteristici ale locului de muncă, pe care le valorizezi cel mai mult, sunt cele pe care trebuie, în mod special, să le ameliorezi.

PASUL 4: COMBINĂ LOCUL TĂU DE MUNCĂ CU NEVOILE TALE

Răspunsurile tale la cele trei tipuri de chestionare (fericirea la serviciu, caracteristicile locului de muncă şi nevoile la serviciu) se îndreaptă împreună spre două întrebări-cheie (pagina 178):

Eşti suficient de nefericit la serviciu pentru a vrea să încerci să faci ceva pentru asta (Chestionarele 1 şi 2)?

Dacă da, care aspecte ale locului de muncă sunt, în acelaşi timp, şi problematice (Chestionarele 3 şi 5), şi foarte importante pentru tine (Chestionarul 4)?

Aminteşte-ţi că poţi să te întrebi şi în legătură cu aspecte particulare ale unora dintre caracteristici. Şi este important să priveşti situaţia din perspectiva mai multor săptămâni; dacă te simţi foarte bine sau foarte rău, la un moment dat, vei obţine un instantaneu distorsionat.

Chestionarul 5: Caracteristicile locului tău de muncă

(O versiune care poate să fie tipărită a acestui chestionar este disponibilă la adresa: www, psypress.com/joyofwork).

Luând în considerare toate aspectele de la locul tău de muncă din ultimele câteva săptămâni, te rugăm să rezumi, încercuind cifra corespunzătoare pentru fiecare caz de mai jos.

Nivelul caracteristicii:

Extrem de scăzut
Foarte scăzut
Uşor scăzut
Relativ bun
Uşor ridicat
Foarte ridicat
Extrem de ridicat
1
Influenţa personală (ceea ce poţi schimba)
1
2
3
4
5
6
7
2
Folosirea abilităţilor (punerea în aplicare a punctelor tari)
1
2
3
4
5
6
7
3
Solicitări şi obiective (ceea ce ai de făcut)
1
2
3
4

5
6
7
4
Diversitate (activităţi diferite)
1
2
3
4
5
6
7
5
Cerinţe şi perspective clare (fără prea multă incertitudine)
1
2
3
4
5
6
7
6
Contacte sociale (interacţiuni suficiente şi plăcute cu alţii)
1
2
3
4
5
6

7
7

Bani (să îţi primeşti salariul)
1
2
3
4
5
6
78
Condiţii fizice adecvate (condiţii de muncă)
1
2
3
4
5
6
7
9
Un rol valorizat (consecinţele sociale şi stima de sine)
1
2
3
4
5
6
7
10
Supervizare susţinătoare (ajutor pentru realizarea arcinilor)
1
2
3
4
5

6
7
11
Perspectivă bună a carierei (securitate şi perspective de viitor)
1
2
3
4
5
6
7
12
Tratament corect (pentru angajaţi şi pentru alţii)
1
2
3
4
5
6
7
Data curentă:
În al doilea rând, examinează-te pe tine însuţi
Următorii paşi ne duc într-o direcţie diferită. Am subliniat că fericirea provine din tine însuţi, dar şi din lumea din afară. Poate îţi aminteşti de versurile poeziei citate în capitolul 8:
Fericirea depinde, aşa cum arată Natura.
Mai puţin de lucrurile exterioare, aşa precum cred cei mai mulţi.
Deci este esenţial să ne gândim şi la factorii de dincolo de „lucrurile exterioare” de la locul tău de muncă. Să ne uităm la ei acum.

PASUL 5: ÎNTREABĂ-TE DESPRE NIVELUL TĂU DE REFERINŢĂ CU PRIVIRE LA FERICIRE

O sursă „interioară” de fericire sau nefericire este propria ta personalitate. Aşa cum am spus în capitolul 7, toţi oamenii au, în general, niveluri caracteristice ale sentimentelor pozitive sau negative cu privire la lucruri, iar reacţiile lor la evenimente sunt influenţate de acestea. Sentimentele unui individ sunt destul de asemănătoare atunci când schimbă sau modifică locul de muncă, pentru că aşa sunt oamenii. Dacă eşti, în general, o persoană veselă, sunt şanse să fii vesel la orice loc de muncă pe care l-ai avea. Şi acelaşi principiu funcţionează şi pentru cei care sunt mai puţin veseli.

Rezultă că reacţiile la locul de muncă nu depind doar de caracteristicile acestuia. Ele provin, de asemenea, şi din perspectiva generală a persoanei implicate şi de la faptul că, de-a lungul unui interval de timp, oricine se întoarce către nivelul de referinţă personal al fericirii. Aşa că trebuie să te întrebi: m-aş simţi mai fericit peste câteva luni dacă s-ar schimba acum o anumită caracteristică a locului de muncă sau e probabil să mă simt, în mare, tot aşa cum mă simt acum?

Formularea acestei întrebări a fost floare la ureche, comparativ cu răspunsul. Un factor crucial este dimensiunea schimbării: ceva ce este foarte diferit faţă de momentul actual poate avea un efect continuu asupra ta, dar beneficiile unei schimbări mici sau medii probabil că nu vor dura mult. Ajută, adesea, să reflectezi la schimbările anterioare similare, dacă te poţi gândi la vreuna. Cât de mult a durat impactul? A fost suficient de lung pentru a merita efortul cheltuit pentru a-l obţine?

Această idee generală poate părea un pic negativă şi pesimistă: vom continua să ne zbatem, oare, pentru a face lucrurile mai bune pentru noi şi pentru familia noastră, chiar

dacă, în cele din urmă, vom reveni la sentimentele anterioare? Ei bine, da, cu siguranţă, ar trebui, dar ideea este că Pasul 5 îţi cere să fii realist. Una dintre opţiuni este să trăieşti cu un lucru care este în regulă, dar mai puţin perfect, admiţând că mare parte a vieţii este aşa. Îţi vei provoca foarte multe dificultăţi şi anxietate dacă vei încerca să-ţi modifici locul de muncă, doar pentru a descoperi că o schimbare minoră nu schimbă prea mult fericirea pe termen lung.

Aşa încât, gândeşte-te la nivelul tău de referinţă. De exemplu, ai fost la fel de fericit sau nefericit la alte locuri de muncă? Eşti cam la fel de nefericit la serviciu cum eşti şi în viaţa socială? Sau este acest loc de muncă diferit – te face să te simţi deplorabil, deşi tu eşti, în general, chiar vesel? Acesta poate fi un semn important. Ar trebui să te străduieşti să devii mai fericit la serviciu, dar admite că sentimentele tale probabil că nu se vor schimba enorm pe termen lung, dacă schimbările în situaţia ta nu au fost foarte mari. Ţinteşte sus, dar nu te aştepta la o transformare uriaşă.

Să privim deci, din nou, întrebarea principală de la Pasul 4:

Eşti suficient de nefericit la serviciu pentru a vrea să încerci să faci ceva pentru asta?

Ca rezultat al Pasului 5, aceasta devine, acum:

Admiţând că este posibil să revii la nivelul propriu de referinţă în ceea ce priveşte fericirea după un timp, eşti suficient de nefericit la serviciu pentru a vrea să încerci să faci ceva pentru asta?

S-ar putea să simţi că cel mai bine este să accepţi ceea ce ai; orice situaţie are dezavantajele ei. Ai putea prefera, atunci, să nu întreprinzi acţiunile sugerate mai târziu, la Pasul 8. Cu toate acestea poate fi posibil şi util un alt tip de schimbare – ai putea să-ţi schimbi modurile standard de a gândi. Să investigăm, în continuare, acest lucru.

PASUL 6: ÎNTREABĂ-TE DESPRE STILUL TĂU DE GÂNDIRE

Capitolul 8 a arătat că sentimentele se datorează, parţial, modului în care interpretezi şi procesezi ceea ce ţi se întâmplă. Am examinat comparaţiile mentale cu alţi oameni, gândurile despre ce s-ar fi putut întâmpla altfel şi despre importanţa aşteptărilor tale anterioare. Pe scurt, unii oameni gândesc în moduri care îi fac mai nefericiţi decât ar fi altfel.

Te vei simţi mai rău dacă te gândeşti des la alţi oameni care au o poziţie mai bună decât tine, dacă te gândeşti continuu că lucrurile ar fi putut fi mai bune sau dacă începi cu aşteptări nerealiste, exagerate. Oamenii fericiţi fac, adesea, contrariul – observă că alţii sunt mai săraci şi că lucrurile ar fi putut fi mai puţin bune şi îşi fixează doar aşteptări modeste (dar dificile, adesea!). Aşadar, doi oameni în aceeaşi situaţie de muncă se pot simţi foarte diferit în ceea ce o priveşte – au stiluri de gândire diferite, interpretând aceeaşi lume în moduri diferite.

Ca parte a eforturilor tale de a-ţi îmbunătăţi fericirea, trebuie, în mod clar, să-ţi examinezi stilul de gândire din această perspectivă. Gândeşti, de obicei, pe direcţii care te fac să te simţi mai puţin fericit decât ai fi putut fi? Este dificil, uneori, să te analizezi din aceste puncte de vedere, iar noi avem patru sugestii.

Mai întâi, ai putea să te gândeşti la un eveniment nefericit recent. În ce fel te-ai gândit la el în timp ce reacţionai? Ţi-au venit în minte lucrurile bune pe care le-ai pierdut sau alţi oameni care nu au avut ghinionul tău? Aceste comparaţii (le-am numit „ascendente” în capitolul 8) ajută la accentuarea relativei tale lipse de succes şi probabil că îţi vor da o stare de deprimare.

În al doilea rând, ai putea să-ţi temperezi modul de abordare a noilor activităţi. Aiadesea aşteptări înalte care se dovedesc nerealiste? Realizăm că este dificil să decizi ce este şi

ce nu este „nerealist” şi că aşteptările pozitive puternice sunt necesare pentru a menţine motivaţia – uneori sunt esenţiale. Dar unii indivizi au, în mod curent, speranţe pentru o situaţie care este atât de înaltă, încât este aproape sigur că aşteptările lor vor fi spulberate. Niciun actor de succes nu s-a aşteptat, cu adevărat, să aibă un loc de muncă stabil, plăcut, deşi ar putea fi aşa, atunci când apare; dacă s-ar fi aşteptat să fie angajaţi permanent, nimeni nu ar fi făcut actorie, realizând că era sortită eşecului.

Nu uita că aşteptările includ şi unele despre tine însuţi. O sursă majoră de nefericire este obiceiul de a te aştepta să atingi ţinte care sunt mai înalte decât este rezonabil sau care cer progrese rapide irealizabile. De exemplu, dacă promiţi nerealist că „Termin asta până vineri”, ai putea să îţi provoci (şi ţie, şi colegilor de serviciu) o mulţime de dificultăţi mai târziu. Este important să iei în considerare şi stilul tipic în care abordezi aşteptările atunci când te gândeşti la modurile în care fericirea ta este influenţată şi de tine, dar şi de ceea ce ţi se întâmplă.

În al treilea rând, opreşte-te în cursul unor episoade viitoare şi reflectează la procesul gândurilor tale. Ce fel de comparaţii ai făcut cu alţi oameni şi cu alte situaţii? Cât de înalte erau aşteptările tale şi cât de realiste crezi, acum, că au fost? Interpretările alternative, ca cele sugerate mai sus, ar fi produs vreo diferenţă asupra fericirii tale?

În al patrulea rând, uneori, este o idee bună să-i priveşti şi să-i asculţi pe colegii de serviciu şi pe alţi oameni din viaţa ta: cum gândesc şi cum reacţionează ei în situaţii asemănătoare cu a ta? Fac comparaţii ascendente sau descendente? Ochelarii lor mentali îi fac să gândească în moduri mai optimiste decât tine?

Aşadar, Pasul 6 îţi cere, în general, să reflectezi la modurile în care stilul tău obişnuit de a gândi poate modela felul în care simţi. Aceasta poate fi interesant chiar dacă nu intenţionezi să schimbi lucrurile: cum funcţionezi tu, în general, din aceste

perspective? Ca parte a propriei tale examinări, ai putea să parcurgi, din nou, temele din capitolul 8.

PASUL 7: IDENTIFICĂ POSIBILELE SCHIMBĂRI ALE GÂNDIRII

Dat fiind că atât nivelul tău de referinţă personal (Pasul 5), cât şi stilul tău de gândire (Pasul 6) îţi pot influenţa fericirea sau nefericirea, s-ar putea să fie necesar să iei în considerare mai curând modurile de a schimba aceste aspecte la tine, decât de a face schimbări la locul tău de muncă. Nu sunt uşor de modificat, dar îţi vom da câteva sugestii la Pasul 9. Acum, iată o întrebare de început pentru tine: îţi doreşti sau ai nevoie să încerci?

Pentru a răspunde la asta, s-ar putea să ai nevoie de un pic de francheţe. Mulţi dintre noi suntem puţin defensivi când ne gândim la posibilele noastre limitări. Ne menţinem, adesea, stima de sine neobservând comportamentele şi gândurile „mai puţin dezirabile” sau căutăm să justificăm pentru noi înşine ceea ce am făcut. Aceasta este perfect sănătos, dar trebuie să vezi dincolo de apărările de acest fel dacă vrei să afli despre stilul tău de gândire. Una dintre abordări este să-ţi imaginezi cum ar putea să te vadă alţi oameni. (Sau ai putea să întrebi pe cineva, atâta timp cât nu te deranjează un răspuns „mai puţin decât perfect”.) Din punctul de vedere al unui observator neimplicat, există aspecte ale abordării tale care te-ar putea face să devii mai nefericit decât ar trebui să fii? Cred alţi oameni că eşti excesiv de pesimist sau optimist?

S-ar putea să ai câteva idei de la activităţile de la Pasul 6, atunci când ai verificatmodul în care abordezi lucrurile. Ai remarcat aspecte asupra cărora s-ar putea să fie nevoie să lucrezi? Pasul 7 îţi cere să alegi acele aspecte ale comportamentului şi ale stilului tău de gândire pe care ţi-ar plăcea să le schimbi.

Această problemă este văzută, uneori, în termenii

responsabilităţii personale. Exact aşa cum eşti responsabil, parţial, pentru condiţia ta fizică – există acţiuni pe care le poţi întreprinde pentru a fi într-o formă fizică mai bună – ai unele responsabilităţi şi pentru starea psihică de bine. Starea ta de bine îţi aparţine; ca deţinător al ei, ar trebui să ai grijă de ea. Există, fără îndoială, o limită până la care îţi poţi schimba, efectiv, propriile sentimente, dar poţi, adesea, să schimbi câte ceva. Parţial, depinde de tine.

Este, aşadar, important să ai în vedere cât de mult te vezi pe tine însuţi ca pe o victimă a circumstanţelor şi cât de mult îţi vezi fericirea ca pe o responsabilitate personală. Vei fi realizat, până acum, că ne place să o accentuăm pe a doua, dar, în cazul tău, decizia îţi aparţine, bineînţeles. Dacă accepţi ideea unei responsabilităţi personale, este esenţial să cauţi bine posibilele schimbări ale gândirii tale. Găseşti câteva sugestii în capitolul următor.

Merită să încerci?

Corect. Este timpul pentru elementele de bază ale acţiunilor şi pentru paşii practici. Ultimul capitol s-a concentrat pe acele caracteristici ale serviciului tău care îţi influenţează cel mai mult fericirea şi a rezumat sentimentele tale în legătură cu ele, inclusiv gradul în care le-ai valoriza pe fiecare dintre ele la un loc de muncă ideal (paşii 1–4). Iar paşii 5–7 şi-au propus să te ajute să-ţi înţelegi tiparele de gândire şi motivul pentru care te fac ele să te simţi aşa cum te simţi. Ideile expuse s-ar putea să te fi condus, de asemenea, şi la unele posibile obiective de acţiune în ceea ce priveşte atât locul tău de muncă (pasul 4), cât şi modurile tale de gândire (pasul 7).

În alt treilea rând, gândeşte-te la ce se poate face

Să trecem deci la cel de-al treilea set de probleme. Vom investiga, mai întâi, acţiunile posibile la locul tău de muncă (pasul 8) – cu intenţia de a spori fericirea prin schimbarea

condiţiilor de la locul de muncă. Apoi vom propune câteva moduri de a-ţi modifica abordarea – cu intenţia de a-ţi spori fericirea mai curând prin schimbarea ta, decât a locului tău de muncă (pasul 9).

PASUL 8: CAUTĂ MODURI DE A-ŢI ÎMBUNĂTĂŢI LOCUL DE MUNCĂ

Poţi tu însuţi să îmbunătăţeşti ceea ce se întâmplă la serviciu, astfel încât să te simţi mai bine în ceea ce îl priveşte? Aceasta va depinde de o mulţime de lucruri. Unii cititori au suficientă libertate pentru a face modificările pe care le vor, dar pentru alţii, aceasta poate fi imposibil: „singur împotriva lumii" (de exemplu, în faţa crizei economice internaţionale) sau „singur împotriva conducerii autocratice" (când şefi dictatoriali reprimă orice fel de încercare).

Dar nu renunţa, încă, la autonomia ta. Merită să stai o vreme să te gândeşti la ce ţi-ar plăcea să se întâmple, iar după aceea să explorezi câteva posibile itinerare în direcţia respectivă.

Paşii 1–4 ar fi trebuit să te ajute să înţelegi tipul de loc de muncă unde ai o şansă mare să fii fericit. Îţi va plăcea mai ales un serviciu la care acele caracteristici şi componente din Top 12, pe care le-ai evaluat ca fiind deosebit de valoroase în Chestionarul 4, au niveluri de la mediu la înalt.

În multe cazuri, multe caracteristici ale locului tău de muncă vor fi în regulă, iar problema se restrânge doar la câteva aspecte. Pentru a face faţă acestora, poţi, bineînţeles, fie să rămâi unde eşti, fie să te muţi la un alt loc de muncă. Să te muţi poate fi mai dificil sau mai uşor, în funcţie de momentul în care citeşti această carte: în timpulunei recesiuni sau după o revenire. Pentru scopul nostru, vom presupune că mutarea este, cel puţin, posibilă. Să privim separat acţiunile necesare pentru a rămâne sau a pleca.

SĂ RĂMÂI UNDE EŞTI

Un loc de muncă evoluează treptat de-a lungul anilor, pe măsură ce activităţile sunt combinate şi modificate pentru a se potrivi mai bine cu alte posturi din companie şi cu schimbările mediului. De exemplu, cineva din departamentul de marketing ar fi avut acum zece ani un loc de muncă destul de tradiţional; în ziua de azi, în multe sectoare, ar avea de-a face cu reţele de socializare ca Facebook, Twitter şi altele. Şi gândeşte-te cum s-au schimbat alte locuri de muncă în ultimele decenii, pentru a ţine pasul cu progresul tehnologiei informaţiilor.

O parte a schimbării provine de la indivizii înşişi, care modifică într-o oarecare măsură activităţile de serviciu pentru a corespunde preferinţelor lor. Uneori este datorită faptului că oamenii dintr-un grup îşi distribuie între ei sarcinile, pentru ca acestea să corespundă diferitelor lor puncte forte. Oricare ar fi motivul, locurile de muncă rămân, rareori, neschimbate, aşa că, după un interval de timp, este puţin probabil ca două locuri de muncă cu acelaşi titlu să aibă exact acelaşi conţinut.

Acest conţinut provine din trei surse – conducerea, tu însuţi, colegii tăi. Pentru a fi schimbat, rezultatul ideal este unul de tipul câştig – câştig – câştig pentru aceşti trei factori. În plus, pentru cel din mijloc (tu însuţi), trebuie să ne gândim şi la şefi şi la colegi; vor „câştiga” şi ei dacă tu reuşeşti să schimbi lucrurile în favoarea ta?

Mai întâi, gândeşte-te ce ar putea fi posibil pentru tine. Un loc evident de unde să începi a fost descris în capitolul 5 ca „modelarea muncii” – schimbări informale în activităţile de serviciu, astfel încât să corespundă mai bine puterilor şi nevoilor tale. Un om de vânzări ar putea decide să-i instruiască pe nou-veniţi, iar un angajat de la marketing ar putea prelua sarcinile de planificare de evenimente. Uită-te, din nou, la caracteristicile care îţi plac. De exemplu, dacă nivelul de diversitate (caracteristica 4) este prea mic pentru tine, poţi găsi,

treptat, moduri de a pune capăt sarcinilor repetitive? Poate că ai putea să faci lucrurile în succesiuni diferite, în zile diferite, să intercalezi unele sarcini plictisitoare cu alte sarcini sau să înlocuieşti unele abordări banale cu altele care ţi se par mai stimulante.

În unele cazuri, poate că poţi conveni o anumită detaşare pe termen scurt în alte zone de activitate, atât pentru a-ţi folosi propria experienţă, cât şi pentru a-ţi îmbunătăţi, în general, caracteristicile fericirii. Dacă este posibil, caută activităţi şi proiecte la care eşti bun. Căutarea unor modalităţi de a-ţi folosi şi de a-ţi dezvolta forţele proprii te va face să te simţi mai bine – şi probabil îţi vor îmbunătăţi eficienţa la serviciu. Acesta este un mesaj puternic atunci când negociezi un post cu un manager.

Pentru contactele sociale (6), ai putea, probabil, să faci eforturi speciale. Ai putea să dedici timp suplimentar pentru a-i ajuta pe alţii sau să planifici unele activităţi informale (o echipă de fotbal a departamentului? ceva mai puţin energic?). Oamenii de la Innocent Drinks, care o angajaseră, la un moment dat, pe intervievata noastră, Brontë Blomhoj (vezi capitolul 4), printre altele, au pus şi bazele unui club de toboşari. Nu contează cât de neobişnuită poate părea ideea ta la început, s-ar putea, pur şi simplu, să funcţioneze.

Orice ai face, să nu ai încredere prea mult în abordarea de tip „big bang”; poţi îmbunătăţi lucrurile treptat, prin metoda încercare şi eroare, după un anumit intervalde timp. Chiar dacă este vorba despre compania ta, cât de des ai văzut eşuând abordarea de tip „mătură nouă” sau ai văzut alte companii din jur eşuând, pe măsură ce oamenii oboseau din cauza prea multor aşa-numite inovaţii? Şi, aşa cum încerci să reglezi unele aspecte negative, concentrează-te şi pe punctele pozitive ale serviciului tău. Cum ar putea fi făcute unele dintre acestea să fie şi mai bune pentru tine?

Activităţile de modelare a muncii pot fi gândite, uneori, în termenii în care psihologul Tal Ben-Shahar, de la Universitatea Harvard, a descris „procesele SPP” – preocupate de „semnificaţie”, „plăcere” şi „puncte tari” (aşa cum au fost prezentate în capitolul 3). El sugerează să-ţi adresezi trei întrebări: „Ce-mi oferă semnificaţie la locul meu de muncă? Cu alte cuvinte ce îmi oferă un sentimentul unui scop?”, „Ce-mi oferă plăcere? Cu alte cuvinte, ce-mi place să fac?” şi „Care sunt punctele mele tari? Cu alte cuvinte, la ce sunt bun?” 43.

Pentru fericirea la serviciu sau oriunde altundeva, el ne îndeamnă să privim dincolo de aspectele simple ale „plăcerii” (cele care îţi plac) şi să încerci să le maximizezi pe toate trei. Poţi identifica ariile în care te poţi baza pe potenţialul locului tău de muncă pentru a găsi „semnificaţii” şi pe cele în care-ţi poţi exploata mai bine punctele tari?

Ultimele menţionate au fost combinate de profesorul Martin Seligman de la Universitatea din Pennsylvania în 24 de „puteri caracteristice” – cele care sunt în special ale tale. Ilustrative sunt: plăcerea de a învăţa, originalitatea, inteligenţa socială şi emoţională, perseverenţa şi calitatea de lider. Vezi, pentru exemple, site-ul www.autentichappiness, org. Dat fiind că activităţile care se bazează pe abilităţile caracteristice sunt bune pentru noi, merită să cauţi schimbări informale la locul de muncă pentru a descoperi moduri de a ţi le utiliza mai mult decât înainte.

Fie că te concentrezi doar pe „plăcere”, fie că incluzi şi „semnificaţia” şi „puncte tari”, merită să încerci unele dintre aceste idei de modelare a muncii. S-ar putea să ai mai multă influenţă informală decât realizezi, ajustând ceea ce faci în linişte, fără să te agiţi prea mult în legătură cu aceasta. Dar modificarea locului de muncă este ca dieta – e nevoie de timp. Nu te grăbi; adesea, cel mai bine este să te mişti cu paşi mici, în

loc să încerci o săritură mare. Angajatorul tău ar putea să primească bine inovaţiile minore care nu par riscante sau problematice, dar care ar putea, în cele din urmă, să ducă la ceva special.

Modificările personale de felul acesta sunt, probabil, mai obişnuite printre manageri şi specialişti, pentru care flexibilitatea este, în general, de aşteptat. Unii dintre aceştia e posibil, de asemenea, să fi primit un tratament personalizat la negocierea contractelor, pentru a se alătura companiei – specificând în mod exclusiv unele activităţi preferate, repartizarea timpului, localizarea activităţii şi aşa mai departe. Acest fel de înţelegeri personalizate sunt extraordinare dacă le poţi obţine, dar pot cauza probleme prin comparaţie cu ceilalţi colegi care sunt trataţi diferit.

Profesorul Denise Rousseau de la Universitatea Carnegie Mellon din Pittsburgh, SUA, a realizat un studiu special privind ceea ce ea numeşte „contracte idiosincratice" sau, pe scurt, ideale". Nu sugerăm că mulţi angajaţi pot negocia un aranjament explicit pentru ei înşişi, dar credem că mulţi au un oarecare potenţial de a modela ceea ce fac, mai mult decât pot realiza.

Prof. Rousseau arată că este important să pui bazele acestei abordări verificând posibilităţile, uitându-te în jur la propria organizaţie şi la altele şi să încerci să obţii ajutorul colegilor. Această ultimă sugestie se aplică general: pentru multe dintre activităţile din acest capitol, aminteşte-ţi că nu eşti singur – priveşte la perspectivele şi preferinţele altor oameni.

De asemenea, ca parte a tentativelor de a-ţi modifica activităţile de la serviciu, merită să te uiţi la procedurile de „autoajutor" disponibile în cărţi şi pe internet. Importante sunt modurile de îmbunătăţire a managementului timpului, astfel încât să-ţi atingi mai eficient obiectivele, precum şi să-ţi reduci

sentimentele de tensiune provocate de suprasolicitare. Unele dintre acele proceduri te pot ajuta, de exemplu, pentru crearea unor liste de sarcini, identificarea priorităţilor şi o mai bună programare a activităţilor. Îmbunătăţirile din aceste direcţii pot fi utile nu doar pentru că reduc bătăile de cap şi încordarea de la serviciu, ci şi pentru că produc satisfacţie datorită realizării uşoare a obiectivelor de serviciu. Alte idei de autoajutorare se referă la modalităţi de a-ţi gestiona sentimentele, fără să modifici locul de muncă. Pe acestea le vom investiga când vom ajunge la pasul 9.

Până acum ne-am ocupat cu posibile „câştiguri” pentru tine. În al doilea rând, în ceea ce priveşte cadrul câştig – câştig – câştig descris mai înainte, ce spui despre potenţialul „câştig” pentru organizaţie, care ar putea proveni din ajustarea sarcinilor astfel încât să ţi se potrivească mai bine? Să clarificăm: nu sprijinim iniţiative personale de înşelăciune, delăsare, încălcarea regulilor sau alte activităţi contra angajatorilor. Dar studiile de cercetare au arătat că îmbunătăţirea conţinutului locului de muncă poate duce la creşterea implicării angajaţilor în organizaţie, rezultând potenţiale „câştiguri” pentru ambele părţi. Aşadar, o oarecare modelare informală a muncii poate fi utilă eficacităţii şi profitabilităţii unei companii, precum şi stării de bine a personalului.

Fii atent, totuşi: nu vrei ca ideea ta să sfârşească prin a genera un tipar câştig – câştig – pierdere – pentru organizaţie, pentru tine, respectiv pentru colegii tăi. Se poate întâmpla ca ceea ce este bun pentru tine să fie rău pentru unii colegi. Aşa că e nevoie adesea să elaborezi o abordare comună. Puteţi, tu şi colegii tăi, să ajungeţi la un aranjament care să fie util tuturor? Nu te grăbi, altfel schimbarea pe care o propui pentru sarcinile tale ar putea părea că sugerează că ceilalţi nu-şi fac prea bine treaba. Dar gândeşte-te, totuşi, la ea.

Iată un punct de plecare pentru tine. Dacă te concentrezi pe acele aspecte din Top 12 care se află, pentru tine, în zonele periculoase ale Chestionarului 5, ce cred colegii tăi de serviciu despre ele? Există vreo modalitate în care puteţi face o oarecare modelare a muncii împreună? De exemplu, ar putea fi posibilă rotirea informală a posturilor, colegii schimbând activităţile între ei pentru a introduce, din când în când, o oarecare diversitate, prin tipuri diferite de activităţi. Sau, poate că schimbaţi între colegi unele sarcini, pentru a se potrivi mai bine cu preferinţele şi deprinderile lor.

Realizăm că, pentru unii cititori, aceasta va părea imposibil, atâta timp cât locul lor de muncă pare să nu ofere nicio oportunitate de felul acesta sau colegii nici nu vor să audă. Cu toate acestea, distanţează-te un pic şi gândeşte cât poţi de amplu. Treci prin Top 12 şi prin componentele caracteristicilor şi opreşte-te o vreme la fiecare: ce schimbări de tipul câştig – câştig – câştig ar putea fi posibile, în principiu?

Inevitabil, multe dintre modificările valoroase ale locului de muncă depind de implicare managerilor. Ei au puterea de a face ca lucrurile să se întâmple şi, de asemenea, au o perspectivă mai largă asupra implicaţiilor în relaţie cu alte locuri de muncă. Perspectivele managerilor includ, în mod necesar, preocupări privindeheltuielile şi potenţialul unor influenţe negative în alte părţi ale organizaţiei. De exemplu, o problemă care poate părea că-i dă unui angajat mai multă influenţă (caracteristica 1), este că, uneori, trebuie redusă influenţa altcuiva. Cei care o pierd (şefii, de exemplu) s-ar putea să fie nu doar nemulţumiţi, ci să considere şi că sunt mai puţin eficienţi, fiind, poate, subminaţi în activităţile lor. (În unele cazuri, li se pot da, în loc, responsabilităţi suplimentare noi. Gândeşte-te la posibilităţi.)

Deşi unele schimbări care ţin de modelarea muncii pot fi realizate de fiecare angajat, singur, modificările mai mari

necesită, de obicei, o abordare comună, coordonată de conducere. De exemplu, operaţiunile ar putea fi schimbate în cadrul unei întregi secţii, iar susţinerea organizaţională pentru învăţarea de lucruri noi şi dezvoltarea de deprinderi este necesară, adesea, pentru a asigura experienţa suplimentară. În cel mai rău caz, nu ar strica o discuţie cu şeful tău despre conţinutul muncii tale şi cum ar putea fi el îmbunătăţit. Este foarte trist, şi, de obicei, contraproductiv, că unii manageri nu întreabă niciodată personalul în legătură cu posibilele schimbări care ar putea ajuta compania. Poţi găsi o modalitate de a iniţia o astfel de discuţie?

Mulţi directori sunt atât de ocupaţi, încât nu se opresc să se gândească la consecinţele pe care le au deciziile lor asupra stării de bine. Alţii au luat în considerare unele aspecte din această carte, dar nu văd ce sens are să caute schimbări ale locurilor de muncă pentru a creşte fericirea angajaţilor, mai ales în aceste vremuri grele, când alte chestiuni practice sunt mai presante. Recunoaştem că, atunci când supravieţuirea pe termen scurt a companiei este în pericol, atunci aceasta trebuie să fie prima prioritate. Cu toate acestea, este esenţial să ai şi o perspectivă pe termen lung, iar atunci starea de bine a personalului este de cea mai mare importanţă.

Aceasta, evident, mai ales dacă schimbările pot duce nu numai la creşterea fericirii, dar pot şi să îmbunătăţească eficacitatea şi profitabilitatea – şi ele pot face lucrul acesta. Aşa cum am discutat în capitolul 4, o bună abordare este, uneori, să vorbeşti mai curând din punctul de vedere al „moralului”, decât al „fericirii”. Moralul bun constituie o formă de fericire care este legată de munca eficientă.

Totuşi, chiar şi în condiţii economice mai uşoare, o îngrijorare generală îi opreşte din drum pe mulţi manageri: dacă problemele angajaţilor sunt discutate deschis, se va aştepta ca

managementul să facă ceva în legătură cu ele, iar aceasta va duce la mişcări sociale şi la dificultăţi – efectul Cutiei Pandorei. Acesta este o îngrijorare de înţeles, iar un răspuns posibil a fost sugerat la sfârşitul paragrafului anterior – problema să fie văzută în termenii moralului şi ai îmbunătăţirii lui.

Cel mai bine este să începi discuţiile despre fericire/moral pe baze solide, conform cărora restricţiile financiare sunt severe, aşa că trebuie să existe o garanţie măcar pentru nivelul actual de productivitate şi, preferabil, o şansă de a-l îmbunătăţi. Acestea fiind zise, am arătat că starea de bine a angajaţilor şi performanţa merg mână în mână, aşa că ne aşteptăm la îmbunătăţirea productivităţii, şi rareori la nicio schimbare datorită acestor discuţii. (Nu uita că aici intervine şi atragerea şi păstrarea personalului; cercetările arată că starea de bine redusă creşte fluctuaţia personalului, cu bătăi de cap considerabile, ineficienţă şi cheltuieli. Şi are legătură şi cu absenteismul.) Dacă eşti un manager, te rugăm să dai o şansă acestei abordări de tipul „moral şi productivitate”, poate la scară redusă mai întâi, cu un grup de angajaţi.

Pe lângă iniţierea discuţiilor de acest tip, managerii pot sprijini starea de bine aangajaţilor, considerând fericirea ca pe un factor al procesului lor de luare a deciziilor strategice şi tactice. Sperăm că unii dintre cititorii din poziţii cu influenţă vor analiza caracteristicile din Top 12 în organizaţia lor (sau în sectorul lor) şi vor căuta posibile îmbunătăţiri, atât în termeni generali, cât şi în cazuri particulare. Cum este moralul în întreaga companie (sau secţie etc.), cât de multă atenţie primesc, în general, temele din capitolele 5 şi 6, ar trebui să fie schimbate unele politici pentru a se concentra mai mult pe moral şi pe cauzele lui? Aşa cum am subliniat, starea de bine a angajaţilor poate ajuta rezultatul financiar şi poate fi un obiectiv care are

valoare prin el însuşi.

Este, de asemenea, important să reflectezi la implicaţiile stării de bine asupra proceselor de planificare ale organizaţiei din care faci parte şi din perspectiva echipamentelor şi a procedurilor. Analizele opţiunilor sistemului în termeni de costuri şi beneficii sunt restrânse, de obicei, la consideraţiile financiare. Aceasta este, în mod clar, prima preocupare, dar este necesar să fie examinat şi posibilul impact al modului în care oamenii vor trebui să muncească. Activităţile impuse de un plan decizional pot avea consecinţe nedorite asupra unei productivităţi scăzute sau înalte şi asupra moralului/fericirii personalului, care sunt în strânsă legătură. Aşadar, trebuie să fie luate în considerare şi implicaţiile urmărilor deciziilor pentru conţinutul unui loc de muncă, atunci când planifici echipamente şi sisteme, pe lângă aspectele de ordin financiar. Poate că ai putea să încerci această perspectivă de planificare mai largă, din nou, poate la scară redusă mai întâi?

Răspândirea aplicaţiilor de tehnologia informaţiilor şi sistemele de comunicare prin intermediul computerelor au încurajat mulţi manageri să-şi reducă preocupările privind bunăstarea personalului în aceste domenii. Este uşor să fii orbit de abilităţile tehnice, de echipamentele nemaipomenite şi de posibilităţile, aparent nelimitate, ale sistemului, astfel că utilizatorul umil este lăsat în afara noilor proiecte şi procese de instalare. Opiniile utilizatorilor sunt dorite rareori, în ciuda faptului că ei sunt cei care cunosc un sistem în realitate, mai degrabă decât în teorie. Un mod foarte important în care managerii pot îmbunătăţi fericirea multor angajaţi, precum şi eficienţa globală, este de a insista asupra proiectării unor sisteme care sunt centrate şi pe om, precum şi pe tehnologie. Destul de des, aceasta va clarifica faptul că sistemele mai mari nu sunt întotdeauna mai bune.

Întreabă-te de câte ori ai auzit angajaţi ai unor companii al căror client eşti plângându-se de noul calculator sau descurcându-se greu pentru că nu au fost instruiţi cum trebuie pentru a folosi un astfel de sistem. Nu sunt mai fericiţi decât tine pentru că nu pot să-şi facă bine treaba. La proiectarea unor sisteme informatice noi şi a conţinutului unui loc de muncă, opiniile şi nevoile utilizatorilor ar trebui luate în considerare întotdeauna.

Managerii cu poziţii intermediare se simt, adesea, încorsetaţi de procedurile şi aşteptările companiei, aşa că, din nou, pista duce adesea la vârf. Iniţiativele managerilor seniori sunt vitale, atât în ceea ce priveşte stabilirea unui exemplu personal, cât şi lansarea unor programe de schimbare care au legătură cu cadrul prezentat aici.

Un punct cu focalizare restrânsă pentru posibilele acţiuni manageriale este, bineînţeles, caracteristica 10 a locului de muncă: supervizarea susţinătoare. Să accentuăm, încă o dată, că aceasta include aici şi eficienţa, pe lângă fericire. Cum poate acţiona organizaţia din care faci parte pentru a îmbunătăţi această caracteristică? În primul rând, ştii despre posibilul impact, asupra stării de bine, al stilurilor interacţiune ale managerilor locali cu subordonaţii? Sunt ei la fel de corecţi şi atenţi, pe cât sunt silitori şi focalizaţi pe eficienţă? Există semne că unii pot recurge la intimidare, din când în când? Ce poţi face cu cazurile-problemă? Unde vezi „bune practici”, în organizaţie, cu privire la supervizarea susţinătoare şi cum te poţi folosi de acest lucru? Ca şi în cazul celorlalte caracteristici, adesea nu există răspunsuri uşoare, dar dacă şi tu crezi, aşa cum o facem noi, că fericirea personalului („moralul”, dacă preferi) este crucială, atunci aceste aspecte trebuie puse pe agendă.

E TIMPUL PENTRU O MUTARE?

În ultimele câteva pagini am luat în considerare posibile

modalităţi de a face schimbări la locul de muncă pe care-l ai în prezent. În cazurile acelea, am presupus că vei rămâne acolo. Totuşi uneori, discrepanţa dintre ceea ce vrei tu şi ceea ce ai este atât de mare şi atât de puţin probabil să fie redusă, încât este o idee bună să cauţi în altă parte. Să investigăm şi această opţiune, admiţând că situaţia pieţei de muncă poate modifica mult lucrurile. Dacă vremurile sunt foarte grele, posibilităţile tale sunt, evident, limitate. (Dar îţi poţi face planuri în avans, pentru momentul în care lucrurile vor fi mai bune.)

Multe cărţi şi site-uri prezintă sugestii detaliate despre modul în care să-ţi schimbi locul de muncă şi să-ţi planifici cariera. Parcurge-le pe unele dintre acestea, să vezi dacă te-ai putea simţi mai bine în altă parte. Dar fii atent! Multe dintre site-uri aparţin unor firme de recrutare care sunt plătite atunci când îţi oferă un nou loc de muncă. Aceasta este în regulă dacă eşti sigur care este direcţia ta, dar, dacă eşti în căutare de consiliere a carierei, încearcă să rămâi la site-urile care nu au interese ascunse, cel puţin la început. După aceea, categoric, lasă recrutorii să câştige şi ei un ban, dacă asta îţi e de folos şi ţie.

Totuşi, în cadrul unei cărţi care se concentrează pe factorii care contează pentru tine, iată câteva idei privind mutarea de la un loc de muncă la altul. În primul rând, este în întregime rezonabil să vrei să faci asta uneori; atât tu, cât şi locul tău de muncă vă puteţi schimba de-a lungul timpului. În al doilea rând, este foarte important, pe de altă parte, să fii realist: adesea, nu există nicio alternativă imediată, mai ales când economia începe să meargă prost. S-ar putea să trebuiască, literalmente, „să profiţi cât poţi de un loc de muncă nepotrivit”, încercând să încorporezi unele schimbări în rolul tău prezent, aşa cum am scris mai devreme în acest capitol. În al treilea rând, şansele tale pentru o schimbare benefică a locului de muncă sunt mai mari

dacă te pregăteşti.

Adesea este esenţial să eviţi o perspectivă pe termen scurt, căutând, în loc, posibile oportunităţi de dezvoltare şi obţinând, poate, competenţe suplimentare care îţi vor fi utile în viitor. Aceasta înseamnă să studiezi diferite tipuri de locuri de muncă, verificând care sunt experienţa şi deprinderile de care ai nevoie, vorbind cu oameni care deja lucrează în acele domenii, căutând cursurile disponibile, locale sau mai îndepărtate, şi, poate, vorbind cu angajatorii despre ce s-ar putea face. În timpul cercetărilor pentru cartea Cei mai buni angajatori din Marea Britanie, coautorul Guy Clapperton a aflat de o angajată la Prêt-à-Manger care a fost finanţată de către companie pentru a urma la cursurile colegiului de institutori. Şi-a părăsit locul de muncă, bineînţeles, dar a fost mai motivată cât timp a rămas acolo – şi, evident, recomandă compania oricui vrea să lucreze în vânzări cu amănuntul.

Procedurile din ultimul capitol te pot ajuta să-ţi defineşti mai bine către ce ar trebui să ţinteşti. Din acest punct de vedere, trebuie să-ţi fie clar, în mod special, care suntvalorile muncii pentru tine – importanţa personală pe care o au pentru tine anumite aspecte ale locului de muncă (vezi Chestionarul 4, paginile 165–166). Şi gândeşte-te, de asemenea, la „procesele SPP” descrise mai devreme în acest capitol – analizând locurile de muncă din perspectiva potenţialei lor „semnificaţii”, a „plăcerii” pentru tine şi a gradului în care-ţi permit să-ţi foloseşti „punctele forte”. Încearcă să defineşti tipul de serviciu care te-ar face fericit din aceste puncte de vedere. Şi gândeşte larg; acel loc de muncă mai bun s-ar putea să fie foarte diferit de cel actual.

Această idee este accentuată de bine cunoscuta carte Ce culoare are paraşuta ta? 45, a lui Richard Bolles, care a apărut prima oară în 1970 şi este actualizată de atunci cu regularitate.

(Ediţia din 2009 are subtitlul „Vânătoarea de locuri de muncă în vremuri grele”.) Suprapunerea cu actualul cadru este reprezentată de accentuarea de către autor a deprinderilor preferate ale oamenilor, care pot fi transferate – „elementele de bază ale muncii tale”.

El prezintă relatarea psihologului Sidney Fine despre deprinderile necesare atunci când lucrezi cu „date” sau „oameni” sau cu „lucruri” şi oferă un chestionar de 100 de itemi, despre diferite deprinderi care ar putea avea legătură cu diferite locuri de muncă. Aşa cum am accentuat, este important să te cunoşti pe tine însuţi din perspectiva acestei cărţi – valorile muncii, sursele de semnificaţie personală şi punctele forte –, precum şi din punctul de vedere al nevoilor tale mai evidente privind zona geografică în care se află locul de muncă, salariul, orele de lucru şi aşa mai departe.

În sfârşit, nu trebuie să uităm, în această secţiune, activităţile pe care le ai în afara serviciului. Ceea ce faci în afara locului de muncă este, în mod evident, foarte important pentru fericirea şi nefericirea ta de ansamblu. Dacă eşti blocat într-un loc de muncă detestabil, care pare greu de schimbat, sau chiar dacă serviciul tău are atât caracteristici atractive, cât şi negative, e posibil să-ţi îmbunătăţeşti starea de bine de ansamblu ajustând unele aspecte ale vieţii tale care nu au legătură cu serviciul.

Aceasta poate implica, parţial, o schimbare a accentului relativ: redu semnificaţia personală a muncii tale (nu te mai lăsa absorbit atât de mult, redu-ţi perspectiva, străduieşte-te mai puţin) şi, în schimb, fii mai atent cu familia şi cu activităţile de timp liber. Un alt fel de a spune aceasta este vorbind despre „echilibrul serviciu – viaţă”; uneori, singurul mod de a-l îmbunătăţi este reducând unul dintre cele două roluri – nu poţi face totul. (Da, suntem de acord că reducerea sarcinilor de serviciu poate fi, teoretic, un fleac, dar nu este atât de uşoară

atunci când sunt multe guri de hrănit.)

Unii oameni tolerează un serviciu care nu le place, pur şi simplu, ca pe o bătaie de cap necesară, aruncându-se, în acelaşi timp, cu entuziasm, în alte tipuri de activităţi. Alţi oameni interpretează unul dintre elementele serviciului ca fiind o compensare pentru rutină – gândeşte-te la actorii care fac reclame (sau filme proaste, dacă sunt un pic mai sus în ierarhie), pentru a-şi putea permite munca prost plătită din teatru şi filmele independente care îi încântă, de fapt. Ţi s-ar potrivi un astfel de compromis şi ţie?

Te poţi gândi la posibile activităţi fără legătură cu serviciul, din perspectiva cadrului acestei cărţi, identificând discrepanţele şi posibilele obiective. Multe dintre caracteristicile locului de muncă din Top 12 sunt importante şi în viaţă, pe ansamblu. Le-am identificat pe acestea în capitolul 4 ca fiind cele „Nouă necesităţi” şi ele sunt bazele fericirii de ansamblu, aşa cum sunt şi pentru fericirea la locul de muncă. Ar putea fi util să aplici paşii 2 şi 3 (din capitolul 9) la viaţa ta privită în totalitate – schiţând profilul situaţiei tale generale din perspectiva caracteristicilor 1–9 (pasul 2) şi rezumând importanţa pe care o au pentru tine anumite caracteristici din grup (pasul 3). Ai putea urmări, după aceea, să-ţi sporeşti fericirea care nu are legătură cu serviciul, concentrându-te pe acele aspecte ale vieţii care au valoare pentru tine, dar lipsesc în prezent. Reducând, simultan, importanţa pe care o acorzi locului tău de muncă, fericirea ta de ansamblu are o şansă mare de a creşte.

PASUL 9: CAUTĂ MODURI DE A-ŢI SCHIMBA PERSPECTIVA

Am subliniat că fericirea şi nefericirea vin atât din interiorul tău, cât şi din mediul înconjurător. Este esenţial, aşadar, să-ţi verifici perspectiva şi modul tipic de gândire, rezumate în ultimul capitol ca paşii 5 şi 6. Poţi face ceva pentru

a modifica felul în care vezi lumea, chiar dacă nu poţi schimba lumea însăşi?

Factorii de personalitate despre care s-a spus în capitolul 7 că influenţează cel mai mult fericirea erau Stabilitatea emoţională (descrisă, altfel, ca nevrotism), extraversia şi conştiinciozitatea. Nu este uşor să schimbi dispoziţiile pe termen lung ale personalităţii, dar poţi să analizezi şi să modifici unele dintre comportamentele şi gândurile care stau la baza lor. Toate trăsăturile de personalitate implică activităţi obişnuite care au legătură cu ele. De exemplu, oamenii cu un punctaj mare la scala de nevrotism probabil că vor petrece timpul, în mod repetat, căutând probleme şi reflectând la motive şi soluţii posibile. De asemenea, se învinovăţesc, inadecvat, pe ei înşişi, când lucrurile merg prost.

Ştim că este dificil, dar, dacă eşti acel tip de persoană, încearcă să opreşti gândurile negative imediat ce încep. Chiar mai bine, caută să le înlocuieşti cu idei pozitive. Poate că acel proiect a mers prost, dar eşecurile anterioare au fost urmate de unele rezultate pozitive şi, oricum, eşti la fel de bun ca şi ceilalţi oameni! În general, încearcă să muţi activităţile mentale negative pe alte canale, acceptând mai repede lucrurile, de exemplu, fără să te gândeşti prea mult la ele. Poţi identifica măcar câteva tipuri de gânduri dăunătoare care ar putea fi modificate măcar puţin? Şi găseşte mai multe idei optimiste care au semnificaţie personală pentru tine.

Aşadar, o personalitate mai nevrotică (am definit-o mai devreme) ar putea fi dificil de schimbat pe ansamblu, dar oamenii cu acest tip de personalitate pot modifica anumite comportamente şi gânduri. La fel este şi în cazul factorilor de personalitate conştiinciozitate şi extraversie. Să-ţi stabileşti obiective noi (un exemplu de comportament pentru o personalitate conştiincioasă) nu numai că-ţi distrage atenţia de la

gândurile negative (pentru că eşti ocupat să continui lucrurile), dar s-ar putea să ducă şi la rezultate plăcute. În acelaşi fel, intensificarea activităţii cu alţi oameni (trăsătură extrovertită) s-a arătat că reduce nefericirea. (Adesea, este dificil să începi din acel punct de vedere, dar cercetările arată clar că merită efortul.) Ideea generală este că, dacă fericirea este, parţial, o reflexie a trăsăturilor tale de personalitate, de ce să nu cauţi anumite comportamente sau gânduri care au legătură cu trăsăturile şi pe care le poţi schimba sau iniţia mai uşor? Ai putea să te simţi anxios la început în noile situaţii, dar există o şansă mare ca perseverenţa să fie răsplătită.

Trăsăturile de personalitate au, de asemenea, un impact general asupra fericirii în ceea ce priveşte „potrivirea" cu locul tău de muncă. De exemplu, dacă eşti puternic extrovertit, te vei simţi nefericit în poziţii de muncă solitare, care împiedică interacţiunile cu alţi oameni. Iată ce spune un om de vânzări care s-a decis să se mute într-un post de designer. „Talentul meu este situat în partea creativă a creierului. În principiu, sunt o persoană introspectă. Ceea ce este bine pentru rezolvarea de probleme… dar nu e cel mai bine atunci când ai de-a face cu clienţi nesuferiţi. «Relaţiile» cu clienţii nu mi se potrivesc". 46

Întorcându-ne la gândurile specifice care promovează nefericirea şi fericirea, capitolul 8 a identificat comparaţiile mentale „ascendente" (cu oameni sau situaţii alternative care sunt mai bune decât ale tale) ca sursă obişnuită de probleme. Unii oameni sunt oarecum dependenţi de acest mod de gândire. Ştim deja din studiile de cercetări că oamenii care compară, în mod repetat, situaţia lor cu altele mai dezirabile sunt mai nefericiţi decât alţii. Se luptă adesea „să ţină pasul cu Ioneştii" sau să aibă „iarba care este mai verde pe partea cealaltă" (şi care rareori este aşa). Încearcă, în schimb, să te convingi că vezi aspectele situaţiei tale prin alte tipuri de comparaţii: care dintre

caracteristicile locului tău de muncă sunt mai bune decât ale altor oameni, mai bune decât erau altă dată, mai bune decât te-ai aşteptat, mai bune decât ar fi putut fi sau cum sunt echilibrate caracteristicile negative de cele pozitive?

Merită să practici comparaţiile descendente când se întâmplă ceva negativ. Eşti concediat – dar unii oameni îşi pierd locurile de muncă fără a primi ajutorul de şomaj. Copiii tăi sunt, poate, neascultători – dar nu uita că unii oameni nu pot să aibă copii. Bineînţeles, poţi împinge aceste idei şi prea departe, până la absurd (tocmai te-ai lovit peste deget cu un ciocan, dar este în regulă, pentru că există un om în Africa care tocmai a fost sfâşiat de un leu), dar, atâta vreme cât posibilităţile sunt apropiate de casă şi realiste, ar putea să te ajute. Cărţile de autoajutorare descriu, adesea, acest lucru ca o apreciere a norocului pe care-l ai. Încearcă să descrii şi să accentuezi caracteristicile locului tău de muncă pe care eşti norocos că-l ai, comparativ cu alţi oameni.

Am examinat, de asemenea, problemele cauzate de aşteptările supradimensionate. Oamenii care anticipează succese cu adevărat mari e mai probabil să fie dezamăgiţi de eşec decât cei care anticipează un pic mai puţin. Aceasta este problema celor două tipuri de aşteptări: referitoare la evenimente care se întâmplă, în general, dincolo de controlul nostru (acelea se vor întâmpla orice ai face tu) şi referitoare la obiectivele personale pe care ni le-am stabilit pentru noi înşine. Gândindu-ne la ceea ce se întâmplă la locul nostru de muncă, poate fi util să ne scădem aşteptările personale de acest tip, în unele domenii cel puţin? Toate dovezile spun că ar fi util.

Deci, în general, ai putea să-ţi îmbunătăţeşti fericirea la serviciu prin ajustarea unor comportamente care au legătură cu personalitatea şi prin modificarea unor stiluri de gândire. Poţi să mai parcurgi o dată capitolele 7 şi 8, pentru a descoperi câteva

idei personale de acţiune?

Numeroase teme din acele capitole apar şi în cărţile şi prelegerile de autoajutorare care nu fac nicio menţiune cu privire la locul de muncă. Acele cărţi pot cuprinde o mulţime de idei utile care merită luate în considerare în situaţiile de muncă. Multe dintre sugestiile lor se reduc la o recomandare generală de a accentua partea pozitivă (sau cât eşti de norocos – vezi mai sus). Şi este clar că oamenii mai fericiţi au o perspectivă mai optimistă asupra lumii, văzând lucrurile ca fiind mai plăcute atunci când apar, precum şi aşteptându-se mai mult ca evenimentele viitoare să fie, de asemenea, bune. Este posibil ca oamenii nefericiţi (inclusiv angajaţii nefericiţi) să schimbe felul în care privesc lumea din aceste puncte de vedere?

Cultura populară americană îndeamnă de mult la această schimbare pozitivăLântecul lui Jérôme Kern, din 1920, spune la milioane de oameni, de aproape un secol, că:

O inimă plină de bucurie şi veselie
Va alunga mereu tristeţea şi conflictul.
Deci caută, mereu, lucrurile bune
Şi-ncearcă să găseşti partea însorită a vieţii.

În America anilor 1950, Norman Vincent Peale a avut un impact uriaş cu ideile lui referitoare la „puterea gândirii pozitive”. Acestea includeau sfaturi cum ar fi „crezi în tine însuţi”, „nu te mai îngrijora”, „nu mai fierbe, nu te mai frământa” şi „nu crede în posibilitatea unei înfrângeri”. El a accentuat şi puterea rugăciunii şi merită să menţionăm că oamenii care aparţin unei confesiuni religioase au tendinţa să fie, în medie, mai fericiţi decât alţii. (Această diferenţă se poate baza, parţial, pe credinţele şi gândurile diferite. Ia aminte, totuşi, că, atunci când eşti membru al unei biserici, aceasta duce, adesea, la activităţi personale şi sociale care îmbunătăţesc unele dintre cele Nouă Necesităţi ale vieţii.)

Ghidurile de autoajutorare mai recente detaliază unele dintre ideile lui Peale, în zilele noastre mergând în direcţia conform căreia este necesar să „pui la încercare gândurile inutile”. Ele îşi bazează tot mai mult sugestiile pe proceduri de acest tip, inspirate din terapia scurtă cognitiv-comportamentală (TEC), aşa cum este folosită cu clienţi care suferă de anxietate, depresie şi alte tulburări psihice. Acesta este un scurt tratament „prin conversaţie”, concentrându-se pe modul în care individul se gândeşte la ceea ce i se întâmplă, în decursul căruia gândurile dăunătoare pot fi schimbate.

Cercetările au demonstrat că abordarea gândurilor inutile poate fi foarte eficientă în clinică şi proceduri similare de ajustare a gândurilor pot fi utile, de asemenea, în probleme nemedicale de la locul de muncă sau din alte părţi. Ideea generală este că trecem, parţial, prin viaţă „pe pilot automat”, reacţionând la situaţii prin intermediul propriilor rutine. Unele dintre aceste rutine au o influenţă negativă asupra stării de bine. Să încercăm, deci, să anulăm rutinele automate care sunt negative şi să le înlocuim cu gânduri pozitive şi comportamente care să ne ajute să fim mai fericiţi.

Ce sunt gândurile negative care sunt vizate de terapia cognitiv-comportamentală şi alte abordări înrudite? Sursele tipice de dificultate includ:

suprageneralizarea: să ajungi la o concluzie generală – de obicei, negativă – de la o singură dovadă (de exemplu: „Am făcut-o lată la serviciu. Niciodată nu fac lucrurile cum trebuie”.)

concentrarea pe latura negativă: ignorarea sau reducerea aspectelor pozitive ale unei situaţii (de exemplu: „La evaluarea anuală mi s-a spus că nu mă pot înţelege cu colegii”, când aceasta doar specifica anumite sugestii de îmbunătăţire, în cadrul unei evaluări de ansamblu pozitive)

credinţa că tu eşti de vină: să îţi asumi responsabilitatea

pentru ceva negativ pe care nu l-ai provocat (de exemplu: „Şeful meu este chiar iritat astăzi. Trebuie să fi făcut ceva rău” sau „Mi-am pierdut locul de muncă pentru că nu sunt bun”, când condiţiile financiare proaste au cauzat concedieri extinse).

Bineînţeles că toţi virăm într-o direcţie negativă din când în când, dar este greu să nu fii de acord cu sugestia conform căreia o gândire mai puţin negativă ar însemna mai multă fericire. Concentrându-te asupra locului tău de muncă, încearcă să pui la îndoială câteva dintre gândurile negative de genul celor exemplificate. În generalurmăreşte să lucrezi asupra lor, bazându-te pe faptul că „această problemă nu s-a întâmplat din cauza mea”.

Marea majoritate a cărţilor de autoajutorare sunt bazate mai curând pe experienţa şi pe convingerile autorilor, decât pe probe sistematice. Cu toate acestea, în ultimele două decenii, psihologii au realizat experimente pentru a descoperi care sunt diferitele lucruri pe care oamenii le fac pentru a se înveseli atunci când sunt nefericiţi. „Faci” lucruri atât prin acţiunile tale, cât şi prin gânduri, aşa că suntem interesaţi de ambele. Acţiunile ar putea fi direcţionate asupra ceea ce consideri că este problema (de exemplu, să încerci să schimbi ceva ce te nelinişteşte) sau pot, în schimb, să asigure diversiuni sau distracţii (iei o pauză, găteşti ceva, te duci la bar sau orice altceva). În mod similar, activităţile mentale pot fi de aceste două tipuri – fie orientate mai mult asupra cauzei nefericirii tale (de exemplu, să te gândeşti cum poate fi rezolvată o problemă sau cum să priveşti lucrurile într-un mod diferit) sau mai diversioniste (să-ţi reaminteşti de vremuri mai fericite sau să te gândeşti la un alt subiect).

În practică, aceste strategii generale de adaptare se amestecă una cu cealaltă, pe măsură ce faci şi gândeşti o mulţime de lucruri. Nu este surprinzător, aşadar, că cercetările

nu au indicat o singură abordare ca fiind „cea mai bună”. Există dovezi că femeile vorbesc mai des cu alţi oameni atunci când au nevoie să se înveselească, iar bărbaţii apreciază mai mult activitatea (de pildă, în hobby-uri, sport şi altele); de asemenea, cei mai mulţi oameni găsesc că a vorbi cu colegi prietenoşi poate avea o influenţă mare (ne întoarcem, din nou, la „susţinerea socială”). Cu toate acestea, situaţiile şi problemele diferă mult (poate nu ai niciun „coleg prietenos” cu care să vorbeşti), aşa că nu este rezonabil să cauţi soluţii de ansamblu. În loc de asta, câţiva cercetători şi-au propus să evalueze proceduri de autoajutorare mai specifice şi să maximizeze eficacienţa lor particulară. Am menţionat ideile din terapia cognitiv-comportamentală şi punctele ei forte, asupra cărora se fac cercetări extensive, iar acum ne vom îndrepta către o serie de experimente privind „intervenţii” de autoajutorare care ar putea să îmbunătăţească starea de bine. Acestea compară, de obicei, eşantioane de oameni cărora li s-a cerut să încerce diferite activităţi şi gânduri şi ale căror niveluri de fericire sunt măsurate înainte şi după experiment: sunt oamenii care adoptă una dintre abordări mai fericiţi la sfârşit decât cei care au făcut ceva diferit?

Numeroase întrebări importante încă nu şi-au găsit răspunsul. De exemplu, dacă se descoperă că o activitate de autoajutorare este eficientă, cât de mult durează beneficiile fericirii? Cât de des ar trebui cineva să o aplice (să repeţi aceeaşi activitate plină de efort devine, curând, obositor)? Cât sunt de dornici oamenii să-i rămână fideli? Recunoscând că sunt necesare mai multe răspunsuri, profesorul Sonja Lyubomirsky de la Universitatea California a combinat cunoştinţele curente în 12 „activităţi ale fericirii” de bază. Acestea au fost aplicate, rareori, în situaţii de muncă, dar eficacienţa lor de ansamblu sugerează că angajaţii nefericiţi ar trebui să le încerce47.

Unele activităţi probabil că nu-ţi vor fi pe plac şi poţi să le laşi deoparte pe acelea. Ideea este că oamenii ar trebui să le selecteze doar pe cele care le plac. Ilustrative sunt:

Exprimarea recunoştinţei şi „enumerarea binecuvântărilor”. Uneori poţi să te simţi mai bine doar scriind, pur şi simplu, pe o foaie unele aspecte ale vieţii tale (sau ale locului tău de muncă, în cazul nostru) pentru care eşti recunoscător. Alte activităţi care sporesc fericirea includ faptul de a le spune oamenilor (fie într-o discuţie faţă în faţă, fie printr-o scrisoare) că eşti recunoscător pentru ceva ce au făcut. Te-au ajutatrecent vreun coleg sau vreun membru al familiei, la serviciu sau acasă? Adesea, ne simţim inconfortabil să facem publice sentimentele noastre de recunoştinţă, dar astfel putem avea numeroase beneficii personale – accentuarea aspectelor pozitive ale vieţii tale, susţinerea stimei de sine şi întărirea relaţiilor sociale.

Evitarea raţionalizării excesive. Acest termen este folosit, adesea, pentru a descrie ruminaţiile excesive în ceea ce te priveşte pe tine şi situaţia ta. Când te simţi descurajat, este, cu siguranţă, rezonabil să te concentrezi pe argumente şi soluţii posibile, dar aceste gânduri pot merge prea departe. Cercetările, precum şi simţul comun au arătat cum ruminarea continuă poate înrăutăţi lucrurile, săpându-ţi o groapă şi mai adâncă a depresiei şi producând o imagine a realităţii distorsionată, pesimistă.48

Deşi activităţile de muncă (ca şi cele mai generale din viaţă) pot fi uneori supărătoare, este esenţial să nu mai persişti asupra lor şi a cauzelor posibile. Conform terapiei cognitiv-comportamentale, gândurile negative trebuie să fie redirecţionate către teme neutre sau pozitive. Pentru unii oameni, aceasta este extrem de dificil, dar niciunuia dintre noi nu-i este uşor. Una dintre abordări este să te concentrezi asupra anumitor tipuri de idei negative şi să-ţi muţi atenţia pe direcţiile sugerate în capitolul 8. De exemplu, dacă reflecţiile despre tine

cuprind o mulţime de comparaţii „ascendente” („lucrurile ar putea fi cu mult mai bune”), caută modurile în care „lucrurile ar putea fi mult mai rele”.

Investirea în contactele sociale. Se ştie că oamenii care îşi îmbogăţesc contactele sociale plăcute devin mai fericiţi. Există mai multe motive pentru aceasta. Contactul social, în sine, este necesar pentru a reduce sentimentele de singurătate, dar, în plus, alţi oameni furnizează idei şi informaţii utile şi fac şi sugestii liniştitoare atunci când ai probleme. O activitate socială valoroasă este să fii amabil cu oamenii. Nu vrem să ţinem o predică, dar să arăţi compasiune şi să-i ajuţi pe alţii pot fi benefice atât pentru cel care le face cât şi pentru cel care le primeşte, îmbunătăţind stima de sine, ducând la o perspectivă mai optimistă cu privire la oameni şi creând relaţii plăcute, dat fiind că ceilalţi răspund într-un mod pozitiv.

Mai pe larg, deşi este tentant să stai retras atunci când eşti deprimat, cultivarea relaţiilor sociale este cunoscută ca îmbunătăţind starea de bine. Aceasta presupune şi timp, şi motivaţie, aşa că s-ar putea să trebuiască să te gândeşti cum pot fi ele îmbunătăţite. Pot fi activităţile tale de muncă ajustate în vreun fel pentru a include un moment în care să arăţi interes pentru colegii tăi şi să discuţi cu ei evenimentele zilei şi aspectele problematice curente?

Susţinerea socială poate contribui direct la modul în care gestionezi cu caracteristicile negative ale locului de muncă. De exemplu, dacă ai un şef care te intimidează sau dacă eşti preocupat de o încărcare excesivă cu activităţi, poate fi util să discuţi aceste lucruri cu colegii; uneori chiar e cazul, şi „o problemă împărtăşită e pe jumătate rezolvată”. Am accentuat aceasta în secţiunea „Nu eşti singur” din capitolul 3. Soţii, partenerii, prietenii şi alţi oameni din afara locului tău de muncă pot fi foarte importanţi pentru echilibrul tău psihic – sunt

importanţi pentru tine chiar şi atunci când nu-ţi dai seama. S-ar putea să nu reuşeşti să schimbi o situaţie, dar te poţi simţi mai bine în privinţa ei, în lumina consolărilor şi a încurajărilor primite de la ceilalţi, învăţând de la ei cum să vezi lucrurile dintr-o perspectivă diferită, precum şi apreciind simpatia lor. Sau ai putea să descoperi evenimentul dintr-o perspectivă nouă, care îl face să pară mai puţin îngrozitor decât părea mai devreme.

Alte activităţi proprii fericirii pe care le-ai putea iniţia, descrise în cartea citată la nota 47, cuprind: să te dedici obiectivelor, să înveţi să ierţi, să-ţi cultivi optimismul şi să ai grijă de corpul tău. Ultima dintre ele este deosebit de importantă, deoarece sentimentul de rău fizic merge mână în mână cu un sentiment rău privind situaţia ta şi cu lipsa energiei necesare pentru a-ţi rezolva problemele. Studiile de cercetare care au comparat eşantioane de oameni care făceau diferite tipuri de mişcare au evidenţiat clar beneficiile exerciţiilor aerobice asupra stării de bine, precum şi beneficiile de tip fizic. Şi toţi ştim cum lipsa de somn ne amorţeşte gândurile şi sentimentele. Să te simţi bine fizic te ajută, cu adevărat, să te simţi mai bine psihic.

Paşii 8 şi 9 (schimbarea caracteristicilor locului de muncă şi schimbarea ta) vin împreună în sugestia noastră finală. Uneori poţi schimba modul în care te gândeşti la principalele caracteristici ale locului de muncă. Este, întotdeauna, loc pentru diferenţele de opinie privind circumstanţele unei situaţii sau modul în care ar trebui evaluate. Aceste diferenţe provin nu numai din propriile perspective ale oamenilor (după cum am discutat); ne bazăm, adesea, pe ceea ce spun alţi oameni despre o situaţie. Fericirea sau nefericirea ta pot proveni din opinia altora referitoare la lucrul pe care este „corect” să-l simţi.

Profesorul Ricky Griffin de la Universitatea din Missouri,

SUA, a efectuat un experiment pentru a investiga modul în care şefii ar fi putut influenţa judecăţile ale angajaţilor şi fericirea care le acompania. Într-un grup de angajaţi, şefii subliniau în discuţii, cu regularitate, cât de diversificată şi complicată era munca lor, dar în celălalt grup nu era făcute astfel de comentarii. Deşi nu au fost făcute alte schimbări ale situaţiei, primul grup de angajaţi a ajuns, desigur, să-şi vadă locul de muncă mai complex şi mai solicitant şi a avut un nivel al satisfacţiei muncii semnificativ mai mare decât celălalt grup. Diferenţa privind starea de bine la serviciu provenea de la punctele de vedere exprimate de supervizori, nu de la locul de muncă în sine – acesta rămăsese acelaşi. Influenţa socială poate fi foarte puternică şi este esenţial să fii atent la asta. Îţi influenţează alţi oameni felul în care gândeşti despre locul tău de muncă?

Ideea generală este că gândurile referitoare la un loc de muncă sunt bazate, în mod clar, pe conţinutul acestuia, dar percepţiile nu sunt complet bătute în cuie. Doi angajaţi pot fi tulburaţi de intimidarea şi hărţuirea de către un alt coleg („vitamina” bb), dar unul poate vedea abuzatorul ca pe un individ patetic, ale cărui comentarii nu merită nicio atenţie, în timp ce celuilalt i se poate părea dificil să-şi scoată din minte persoana respectivă. Un alt exemplu se referă la valorile percepute social ale locului de muncă (caracteristica 9). Poate că unele sarcini obişnuite sau neplăcute pot fi interpretate prin intermediul felului în care îmbogăţesc viaţa altora. De asemenea, condiţiile de muncă şi alte caracteristici importante pot fi văzute diferit, prin intermediul diferitelor tipuri de comparaţii care au fost descrise în capitolul 8: de exemplu, mai multe comparaţii „descendente” şi mai puţine „ascendente”.

Aceasta ne duce înapoi, încă o dată, la mesajul de ansamblu. Nefericirea la serviciu derivă, în mare parte, din

caracteristicile din Top 12, dar provine şi din tine însuţi. Posibilele îmbunătăţiri trebuie căutate din ambele direcţii. Mult succes în căutarea ta